



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

HUR SER OFFENTLIGT ANSTÄLLDA KOMMUNIKATÖRER PÅ ANVÄNDANDET AV VARUMÄRKEN I OFFENTLIG SEKTOR?

Hampus Bylander Magnusson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Tomas Wedin
Examinator:	xx

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp

Program och/eller kurs: Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning

Nivå: Avancerad nivå

Termin/år: Vt 2021

Handledare: Tomas Wedin

Examinator: xx

Nyckelord: Varumärken, demokratiska principer

Syfte: Syftet med denna studie är att få en bild över hur anställda kommunikatörer i offentliga organisationer ser på användandet av varumärken i offentlig sektor. Studien ska undersöka huruvida demokratiska principer kan vara hotade av kapitaliska principer som utgör grunden i varumärkesarbete.

Teori: Uppsatsens teoretiska ramverk berör hur olika rationalitetsprinciper styr organisationers kommunikation. Principerna ser på kommunikation utifrån olika premisser och syften. Genom att identifiera vilka principer som styr kommunikationen kan också förhållningssättet till varumärken utläsas.

Metod: Uppsatsen har en kvalitativ metod samt material som inhämtats med hjälp av en semistrukturerad intervjustudie. Totalt intervjuades fyra stycken kommunikatörer i fyra olika kommuner.

Resultat: Resultatet visar att samtliga intervjudeltagare anser att varumärken har en plats i offentlig sektor, men att de måste hanteras varsamt. Ingen av de intervjuade har upplevt en begräsning i organisationen eller enskilt till följd av varumärket. Däremot kan det anats att visa demokratiska principer begränsas till följd av organisationernas sätt att hantera varumärken och deras syn på kommunikation.

Förord

Jag önskar att få tacka samtliga intervjudeltagare som har hjälpt mig att erhålla det resultat som presenteras i denna studie. Jag vill också tacka min handledare Tomas Wedin för värdefull feedback.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Introduktion	1
1.2	Syfte och frågeställningar	4
2.	Bakgrund	6
2.1	New Public Management	6
2.2	Varumärkenas aktörer och dess funktioner	6
2.3	Värdeskapande varumärke	9
2.4	Offentlig sektors verksamhetslogik	10
2.5	Representerade kommuner	13
3.	Tidigare forskning	14
3.1	Offentliga organisationers uppdrag och förutsättningar	14
3.2	Utmaningar med varumärkesprinciper i offentlig sektor	18
3.3	Medarbetare och varumärke	20
4.	Teori	23
4.1	Rationalitetsprinciper	23
	Ryktbarhetsprincipen	25
	De civilas principer	25
	Marknadens principer	26
	Produktionens principer	27
4.2	Principernas konflikt till varandra	28
	Ryktbarhetsprincipen och de civilas principer	28
	Marknadens och de civilas principer	29
	Produktionens och de civilas principer	29
5.	Metod och material	30
5.1	Intervjustudie	30
5.2	Planering och tematisering	32
5.3	Urval och urvalskriterier för intervjustudie	33
5.4	Intervjuernas genomförande	34
5.5	Analys och bearbetning av kvalitativa data	35
5.6	Etik och samtycke	36
5.7	Blankett för samtycke	37
5.8	Avgränsningar	37
5.9	Metodavgränsningar	38
5.10	Metoddiskussion	39
	Reliabilitet	39

Validitet.....	39
6. Resultat.....	41
6.1 Presentation av intervjuobjekten.....	41
6.2 Generella synen på varumärken i offentlig sektor	42
6.3 Begräsningar till följd av varumärket	44
6.4 Synen på den egna kommunens varumärke	46
6.5 Varumärkets syfte	50
6.6 Kommunikationen.....	53
7. Diskussion.....	56
7.1 Den generella bilden	56
7.2 Synen på begräsningar och den egna organisationen.....	57
7.3 Styrande principer	58
Östersund kommun	59
Karlstad kommun.....	60
Jönköping kommun.....	62
Skövde kommun.....	64
7.4 Förslag till fortsatt forskning.....	65
8. Slutsatser	66
10.Litteraturförteckning	69
11.Bilagor.....	71
11.2 Bilaga 1	71
11.2 Bilaga 2	72
11.3 Bilaga 3	73

1. Inledning

1.1 Introduktion

I en växande marknad med hög konkurrens har immateriella tillgångar så som varumärken blivit allt mer intressant. Idag är varumärket som står bakom en produkt eller tjänst många gånger minst lika viktigt som själva produkten eller tjänsten som erbjuds. För att lyckas nå igenom bruset av konkurrenter utmärker sig allt flera verksamheter på ett planerat och strategiskt sätt. Detta gäller också verksamheterna i offentlig sektor. Det finns många fördelar med att profilera ett varumärke, men det kan också eventuellt skada en organisations uppdrag. De principer som styr varumärken är tagna ifrån den privata marknaden, och är således inte skapta för att passa i den offentliga sektorn. Detta kan kopplas till begreppet New Public Management, vilket utgör en stor del av den här uppsatsens underliggande problematik. New Public Management har till stor del påverkat implementeringen av varumärkesanvändningen i den offentliga sektorn. Däremot har användandet av varumärken generellt förekommit under större delar av vår historia.

Varumärken och märkning har varit en del av vår historia i lång tid. Redan under bronsåldern finns det väggmålningar som illustrerar märkning av bokspasdjur. Även språkligt finns det en historia som påvisar hur länge vi människor använt oss av varumärken. Ordet ”brand” på engelska är idag ett vedertaget begrepp som de flesta har någon form av relation till. Ordet härstammar från det fornnordiska ordet ”brandr”, som betyder just att brännmärka. Att brännmärka djur kan tyckas ligga långt ifrån vad vi idag förknippar till ett varumärke. Det vi idag förknippar till varumärken uppstod först under slutet av 1800-talet i Storbritannien och Amerika som en effekt av den industriella revolutionen. Systemen för varuhandel genomgick stora förändringar som också ledde till välkända fabrikantmärken så som Coca-Cola och American Express (Melin, 1999). Sedan den tiden har varumärken fått större och större betydelse eftersom varor och tjänster i sig själva inte räcker till som konkurrensmedel. Framväxten av en mer global ekonomi har bidragit till ett större utbud och således mer konkurrens. Via skapandet av starka varumärken försöker producenter av olika produkter slå ut sina konkurrenter. Varumärkets funktion är således att skapa så goda associationer hos konsumenterna att de väljer produkter baserat på varumärkets värde. Varumärkesstrategier har

därför en stark koppling till den privata marknaden där ett ekonomiskt vinstintresse står i fokus (Apéria, 2001). De associationer som följer till varumärken består av ett språkbruk med ord som kunder, marknadssegment och konkurrens. Dessa socialkonstruerade begrepp förstärker och reproducerar den marknadslogik som starkt präglar vårt samhälle. Detta kan i sin tur skapa dilemman när det kommer till användandet av varumärken i verksamheter med en annorlunda verksamhetslogik (Karlsson, 2021). Ovan nämnda språkdräkt kommer användas mycket även i den här studien. Detta beror inte på en övertygelse av ett marknadslogiskt synsätt. Det används endast som ett instrumentellt verktyg för att synliggöra aspekter mellan marknadsprinciper och demokratiska principer.

I den offentliga sektorn har varumärkesbyggandet en annorlunda funktion än i den privata. I den här uppsatsen antas det att de offentliga organisationernas huvudsakliga uppdrag inte är att bli mer konkurrenskraftiga. Utgångspunkten för den här uppsatsen är att verksamheternas syfte är att skapa värde för medborgarna och säkerställa samhällsnyttan. Det innebär att de ska säkerställa samhällsbehov och värderingar i form av demokrati, pluralism och trygghet på ett rättvist sätt. De offentliga verksamheterna ska också skydda och stärka yttrandefrihet, objektivitet eller offentlighetsprincipen. De som är skolade av public choice of New Public Management menar att detta uppnås genom att offentliga organisationer skulle fungera som marknaden i övrigt. Det är dock inte den utgångspunkten som denna studie kommer följa. Med den nämnda utgångspunkten bidrar det till att de offentliga organisationerna måste förhålla sig till varumärkesbyggande på helt andra premisser än privata aktörer. Om varumärken hanteras utifrån samma förhållningssätt i offentlig som privat sektor, riskerar de offentliga verksamheternas huvuduppdrag att skadas (Leijerholt, 2019). Detta utesluter dock inte att varumärket används för att skapa konkurrenskraftighet. För kommuner är det ofta just konkurrenskraftighet som är motivationen till att bygga ett starkt varumärke. Med hjälp av ett starkt varumärke kan kommunen bli mer attraktiv för invånare, turister och företag att etablera sig i (Schultz, 2010).

I ett kapitalistiskt samhällssystem kan den privata och den offentliga sektorn delas upp som två separata till varandra system. Kortfattat kan det beskrivas genom deras skillnader att se på

egenintresse kontra allmänintresse. Den privata marknaden har generellt ett tankesätt som gynnar den egna individen. Enligt den klassiska teorin antas en osynlig hand verka för samhällsintresset indirekt. Medan det i den offentliga sektorn förväntas tas beslut som gynnar allmänintresset direkt. De här olika systemen gör att den privata och offentliga sektorn har olika spelregler att förhålla sig till. Det i sig är inte konstigt, eftersom de olika sektorerna har olika uppdrag att fylla i samhället. Den privata marknadens uppdrag i samhället anses vara att stärka ekonomisk tillväxt med hjälp av marknadseffektiva principer. Den offentliga sektorns uppdrag är istället styrt av politiska ideal och legitimitet. Här ska medborgarnas röster styra och mänskliga/fria rättigheter vara de principer som dominerar (Fredriksson M. , 2008). Detta lyser också igenom i hur organisationer kommunicerar.

Det finns sex rationalitetsprinciper som generellt styr en organisations kommunikation. Dessa är marknadens, civilas, ryktbarhets, produktions, kreativitets och traditionsprincipen. De fyra förstnämnda förekommer enligt tidigare forskning i offentliga organisationer. Det är följaktligen dessa fyra som den här studien kommer att fokusera på. I tidigare studier har varken traditions eller kreativitets principerna identifierats hos några offentliga organisationer. Detta gör att dessa utesluts i denna studie.

Rationalitetsprinciperna är styrda av normer och är konstruerade på samhällsnivå. Det gör att de sällan reflekteras över eller är planerade på något sätt. Bland dessa finns ryktbarhetens principer och de civilas principer. Ryktbarhetens principer handlar till stor del om att skapa sig ett starkt varumärke. Medan kommunikation som styrs av de civilas principer grundar sig i att stärka demokratiska processer. Beroende på vilken princip som är dominerade varierar också kommunikatorernas roll och uppdrag i organisationen. Trots att kommunikationen ofta styrs av flera principer, finns det konflikter mellan dem. Det gör att en princip ofta kan begränsa någon annan. (Fredriksson M. &., 2013).

Hur kan då varumärkesbyggnad som är så starkt förankrat till den privata sektorn tillämpas i den offentliga sektorn utan att skada de grundläggande offentliga principerna? Hur kan till

exempel ett varumärke skyddas utan att yttrandefriheten hos de anställda i organisationen hotas? Varumärkesbyggande bottnar i den privata marknadens kapitalistiska system, där de styrande principerna gynnar egenintresset före allmänintresset. De här principerna riskerar inte bara att skada de offentliga principerna. Att bygga ett varumärke i offentlig sektor på fel sätt riskerar också att skada hela organisationen, och därmed ge en motsatt effekt till det de önskar uppnå med ett varumärke (Leijerholt, 2019). Men hur ser offentligt anställda själva på den här eventuella problematiken? Upplever de själva att de offentliga principerna hotas av de kapitalistiska principerna?

1.2 Syfte och frågeställningar

Den här uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie som genomförs med hjälp av intervjuer. Detta tillvägagångssätt har valts för att kunna kasta ljus på något allomfattande genom att undersöka något specifikt. Studiens syfte är att undersöka hur offentligt anställda kommunikatörer ser på användandet av varumärken i offentlig sektor. Det ska även belysas hur de anser att varumärkesanvändande samspelar med demokratiska principer. De demokratiska principerna innefattar också lagar och regler som styr offentliga organisationer. Det är relevant eftersom kommunikatörens roll kan ge två olika sidor till ämnet. Dels hur de i sin profession som kommunikatörer förhåller sig till varumärkesanvändandet. Men också hur de i sin roll som anställda i offentlig sektor eventuellt känner sig hämmade till följd av det varumärke de representerar. I sin professionella roll är de styrda att utföra en arbetsuppgift, oavsett deras egen inställning till det. Det kan således finnas skäl att anta att det föreligger meningsskiljaktigheter mellan det arbete de utför och deras rättigheter som anställda. De fyra intervjuade representerar var sin kommun. Kommunerna är mellan-mellanstora med en utspridd geografisk positionering.

Studiens syfte uppnås genom att besvara tre olika frågeställningar, varav en handlar om olika rationalitetsprinciper. Dessa principer fungerar således som ett instrument för att uppnå studiens syfte. Genom att undersöka vilka rationalitetsprinciper som styr kommunikation kan det antas att dessa principers grunder också styr andra delar av organisationen. Principerna som styr kommunikationen kan således fungera som verktyg för att identifiera om de

demokratiska principerna hotas av de kapitalistiska. Genom att få en insyn i hur de olika kommunikatörerna förhåller sig till kommunikation i sin kommun, kan deras styrande kommunikationsprinciper identifieras. Därmed kan också varumärkesanvändandets eventuella hämmande av demokratiska principer indikeras. Studien vill kasta ljus över målkonflikten mellan marknadsprinciper och olika demokratiska principer. Genom att belysa kommunikatörer i den offentliga sektorn och deras syn på sitt uppdrag i relation till demokratin hoppas jag kunna synliggöra aspekter av vår samtid.

För att undersöka dessa problem kommer en kvalitativ intervjustudie med fyra kommunikatörer från olika mellan-mellanstora kommuner genomföras. Mellan-mellanstora kommuner har valts av flera anledningar. I avsnittet om avgränsningar framgår ett mer utförligt resonemang. Intervjuerna görs med kommunikatörer eftersom det är den yrkesroll som främst arbetar med varumärken. Det är således den grupp som kan anses ha störst kunskap om området genom både arbetserfarenhet och utbildning. Svaren som genereras vid intervjuerna kommer sättas i perspektiv till dominerade forskning kring varumärkesbyggande och styrande principer i offentliga organisationer.

De frågeställningar som denna studie har till uppgift att besvara är:

- Hur ser offentligt anställda kommunikatörer generellt på varumärkesanvändande i offentlig sektor? Och hur anser de att det samspelar med demokratiska principer?
- Begränsar kommunens varumärkesprinciper organisationens och/eller individens förhållande till de demokratiska principerna?
- Vilka rationalitetsprinciper styr kommunerna och deras varumärkesanvändande, och hur ligger principerna eventuellt i konflikt med varandra?

2. Bakgrund

I det här kapitlet kommer en bakgrund till forskningsområdet att presenteras för att ge en större insikt i de ämnen som studien berör. Först ges en kort beskrivning av begreppet New Public Management. Sedan kommer en översiktlig kunskap om varumärken och dess aktörer att presenteras. Vidare presenteras vad som ger varumärken värde. För att förstå hur offentlig och privat sektor skiljer sig åt presenteras den offentliga sektorns verksamhetslogik. Sist i detta kapitel presenteras de fyra kommuner som intervjuobjekten representerar.

2.1 New Public Management

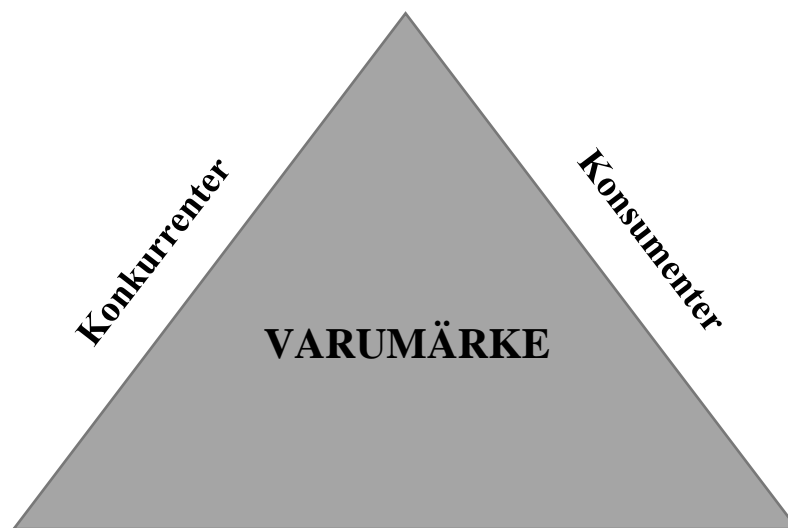
New Public Management är ett begrepp och en styrfilosofi som handlar om hur den offentliga sektorn styrs och organiseras. Under början av 90-talet infördes en rad nya reformer för att effektivisera den offentliga sektorn. Det innebar bland annat förändringar i de offentliga verksamheternas organisation, resultatmål och styrning. Dessa reformer är inte sällan hämtade från den privata marknaden. Det handlar delvis om hur offentliga organisationer ska förhålla sig till konkurrens och kund Anpassning. New Public Management är det samlingsnamn som används för de olika reformerna. New Public Management har mött en del kritik genom åren. Bland annat har det ansetts att dess inflytande på medborgarperspektiv och rättssäkerhet har varit och är negativt. Kritiker anser också att New Public Management som styrningsideologi inte är format efter den offentliga sektorns natur (Nationalencyklopedin, 2021).

2.2 Varumärkenas aktörer och dess funktioner

Varumärken finns överallt och många gånger reflekterar vi inte ens över att det är ett varumärke vi pratar om. Koncepten som styr varumärkesstrategier är styrda efter att organisationer ska göra en så stor ekonomisk förtjänst som möjligt. Varumärke är ett brett begrepp och kan användas på olika sätt. Funktionen av ett varumärke skiljer sig åt beroende på från vems perspektiv som betraktar det. Generellt finns det fyra framträdande aktörer på marknaden med olika synsätt på ett och samma varumärke. Dessa aktörer är lagstiftaren, märkesinnehavaren, konsumenten och konkurrenten. Lagstiftarens perspektiv handlar främst om hur varumärken effektiviserar handeln. Det är således lagstiftarens uppdrag att fastslå hur

användandet av varumärket får och ska ske, för att underlätta samspelet mellan de andra aktörerna på marknaden. Deras uppdrag är till stor del att tolka varumärkeslagarna (Melin, 1999). Av den anledningen kommer lagstiftarens perspektiv inte beskrivas mer djupgående, eftersom det inte är relevant för studien.

För de andra tre aktörerna kan ett varumärke ses som en central mittpunkt mellan aktörerna i en form av triangeldrama. Det kan förklaras genom att varumärkesägaren och konsumenten har en relation där syftet är ett ömsesidigt utbyte av tjänster. Varumärkesinnehavarna vill ha så många konsumenter som möjligt. Konsumenten vill ha en vara eller tjänst som fyller konsumentens krav i form av pris och kvalitet. Om märkesinnehavarna kan uppfylla konsumentens krav kan detta leda till köptrohet. Det i sin tur skapar märkeslojalitet. Det vill säga att konsumenten är så pass nöjd med tjänsterna/produkten att de blir lojala till varumärket som står bakom de. Den tredje parten i triangeldramat är konkurrenten, vars mål är att ersätta varumärkesinnehavarnas plats. Att helt enkelt ta marknadsandelar i det segment som varumärket verkar inom. Illustration nedan visar hur de olika aktörerna förhåller sig till varandra på marknaden (Melin, 1999).



Figur 1

Varumärkesinnehavarna

Eftersom denna studie har till uppgift att undersöka kommuners arbete med varumärke är märkesinnehavarens perspektiv det mest relevanta att fördjupa sig i. Det finns flera faktorer som styr hur märkesinnehavaren arbetar med sina varumärken. Det gemensamma med samtliga är att de långsiktigt ska generera någon form av lönsamhet till organisationen som står bakom varumärket (Melin, 1999). Melin (1999) listar fem grundläggande beståndsdelar av ett varumärke sett ifrån märkesinnehavarens perspektiv. Nedan presenteras tre av de som anses vara relevanta för den här studien.

Varumärket som informationsbärare

Varumärken kan fungera som informationsbärare. Eftersom varje varumärke har sin egen identitet kan varumärket i sig bära på information om en produkt/tjänst eller organisation. Informationen i ett varumärke är oftast förknippat till praktiska beskafter, så som standard, pris eller innehåll. Det är oftast med hjälp av logiskt grundade argument som varumärken blir informationsbärande (Melin, 1999). Ett exempel på ett informationsbärande varumärke är Weber. De flesta vet vad Weber är för varumärke och vet också att de tillverkar grillar. När Weber producerar en ny sorts grill, bär varumärket på så mycket information att konsumenten inte betvivlar dess kvalitet och egenskaper. Konsumenten kopplar således Weber till grillar med hög kvalitet, utan att företaget själva behöver belysa den egenskapen.

Varumärke som identitetsbärare

Ett varumärke kan också bära på en identitet. Det fungerar på likande sätt som när den bär på information, men med skillnaden att det främst är emotionella argument istället för rationella. Ett varumärkes identitet fungerar som en typ av underliggande marknadsföring. Det finns flera faktorer som kan utgöra och stärka identiteten. Det kan vara varumärket namn, historia, geografiska rötter eller dess sätt att marknadsföra sig i form av design och innehåll. Det är således sättet som varumärket kommuniceras på som påverkar dess identitetsbärande effekter. Genom att till exempel lägga stort fokus på varumärket historia i kommunikationen kan identiteten om ett anrikt och klassiskt varumärke stärkas (Melin, 1999).

Varumärke som konkurrensmedel

Ur varumärkeshavarens perspektiv är detta en av de viktigaste funktionerna med ett varumärke. Ett varumärke möjliggör att en organisation kan föra en direkt kommunikation med konsumenterna, utan att behöva gå via återförsäljaren. Det gör att en organisation med många märkeslojala konsumenter har beskaffat ett varumärke som besitter starka konkurrensmedel. Ett varumärke som besitter många märkeslojala konsumenter får en hög hieratisk position på marknadens distributionskedja. Dels i förhållande till andra varumärken på marknaden, dels i förhållande till återförsäljarna. Varumärket får alltså en stark förhandlingsposition till återförsäljarna eftersom återförsäljarna vill kunna leverera det specifika varumärket till sina konsumenter. Den processen gör per automatik att varumärket då också konkurrerar ut andra varumärken som också önskar leverera till återförsäljaren (Melin, 1999).

2.3 Värdeskapande varumärke

Varumärken kan vara till stor tillgång för en organisation av flera anledningar. För att förstå hur och varför ett varumärke kan vara till så stor nytta behövs ett överskådligt perspektiv över hur värde inkorporeras i ett varumärke. Det finns två olika infallsvinklar till detta, internt och externt. Från den interna synvinkeln är varumärkesinnehavaren i fokus. I det externa perspektivet är det istället konsumentens synsätt som dominerar. Givetvis påverkar de båda perspektiven varandra eftersom konsumentens syn på varumärket är avgörande för hur varumärkesinnehavarna själva ser på och hanterar märket. Genom att ett varumärke skapar värde för konsumenten skapas också värde automatiskt för märkesägaren. Det tar sig till uttryck i form av märkeslojalitet (Sven Hamrefors, 2008). Begreppet ”brand equity” eller varumärkeskapital på svenska kan användas för att skapa en samlad bild av hur värde skapas både internt och externt. Varumärkeskapital är ett relativt svårdefinierat begrepp. Det kan till stor del likställas med vad som kallas för mervärde. Varumärkeskapital är således de immateriella tillgångar ett varumärke innehar. Dessa tillgångar kan omvandlas till kapital, men är i realiteten endast det mervärde varumärket tillför en produkt (Sven Hamrefors, 2008). Detta mervärde är väsentligt för många organisationens överlevnad. För de största

varumärkena i världen är det varumärket som representerar mer än hälften av företagets börsnoterade värde. För till exempel BMW utgörs hela 75% av deras börsvärde av varumärket (Ulf Dahlqvist, 2010).

2.4 Offentlig sektors verksamhetslogik

På grund av att varumärkesstrategier är stöpta från den privata sektorn är också majoriteten av strategier och forskning framtagen mot en kommersiell marknad. Av den anledningen ställs den offentliga sektorn inför en utmaning att forma starka varumärken. Detta eftersom den offentliga sektorns verksamhetslogik skiljer sig stort ifrån den privata (Ulf Dahlqvist, 2010). De värdeskapande egenskaperna som presenterats tidigare har påverkat den offentliga sektorns syn på varumärkeshantering. Ett varumärkes immateriella tillgångar existerar även i den offentliga sektorn, om än inte lika tydligt alla gånger. Ett exempel på detta är hur en grundskola med gott respektive dåligt rykte hanteras. När elever och vårdnadshavare ges möjlighet att själva önska grundskola spelar skolans rykte/varumärke en stor roll. Med ett sådant synsätt innebär det att en skolas varumärke bör tas i beaktande när den exempelvis ska säljas eller övertas. Om en skola säljs utan att ta de immateriella tillgångarna i beaktande finns det en risk att skolan som är finansierad av skattebetalare, säljs alldeles för billigt. Den ökade konkurrensen inom offentlig sektor är också en orsak till att varumärkesutveckling har ökat (Ulf Dahlqvist, 2010). Det finns en gemensam syn inom offentlig sektor att varumärken kan bidra till att stärka organisationer. Trots detta är det få organisationer som är insatta i hur de blir varumärkesorienterade. Att vara varumärkesorienterade innebär att ha ett avsiktligt förhållningssätt till varumärket både internt och externt. För att uppnå ett sådant förhållningssätt krävs det att organisationens varumärkesstrategi samverkar med den övergripande verksamhetsutvecklingen (Ulf Dahlqvist, 2010). För att förstå komplexiteten med att använda varumärken i offentlig sektor måste det redogöras för den offentliga sektorns verksamhetslogik. Ända sen de första offentligt styrda organisationen skapades på 1600-talet har det funnits olikheter mellan den privata och offentliga sektorn. Med tiden har de offentliga organisationerna blivit mer flexibla och olikheterna mellan privat och offentlig har minskat. Det finns dock fortfarande distinkta och avgörande skillnader mellan sektorerna. De här skillnaderna beror till stor del av att offentliga organisationer är politiskt styrda (Ulf Dahlqvist, 2010). Nedan presenteras fem avgörande synsätt som skiljer offentlig och privat

sektor åt. Skillnaden i dessa synsätt påverkar i vilken utsträckning varumärken kan användas effektivt i offentlig sektor.

Synen på transparens

Alla verksamheter i offentlig sektor styrs av offentlighetsprincipen. Offentlighetsprincipen innebär att offentliga verksamheters arbete ska ske med full insyn i så stor utsträckning som möjligt. Principen är en del av Sveriges grundlag, och har till syfte att stärka demokratin. En transparent verksamhet som ger möjlighet att granskas anses stärka de demokratiska rättigheterna. Med offentlighetsprincipen har vem som helst rätt att begära ut allmänna handlingar från en offentlig verksamhet. Denna vetskap styr givetvis hela organisationens arbete. Vidare innebär offentlighetsprincipen att medarbetare som arbetar inom offentlig verksamhet har meddelarfrihet. Medarbetare har genom principen friheter att prata öppet om ärenden som hanteras på deras arbetsplats för media och andra i deras närhet. Offentlighetsprincipen utgör till stor del grunden av alla offentliga verksamheter. All styrning och kommunikation behöver förhålla sig till principen, vilket också gör att beslut och arbeten tar längre tid. Det påverkar således också i vilken utsträckning varumärkeshantering kan behandlas i den offentliga sektorn (Ulf Dahlqvist, 2010).

Synen på styrelsearbete

Styrelsen för en organisation har stor betydelse. Den offentliga sektorn är som tidigare nämnt politiskt styrd, vilket påverkar sammansättningen av styrelsen. Ofta är styrelsen formad efter den lokala politiken i exempelvis en kommun. Det vill säga att olika politiska partier har olika stort mandat i styrelsen. Detta gör att en styrelse i offentliga verksamheter sällan är enade, eftersom minoritetsmandaten har till uppgift att opponera sig mot majoriteten. Det skapar en påfrestning i styrelsen, där inte alltid organisationens intresse kommer i första hand. Detta leder till att beslut som fattas i offentliga verksamheter upplevs som splittrade. Det kan i sin tur medföra att organisationens beslut väcker osäkerhet. I jämförelse med en privat verksamhet, där en hel styrelse ofta är enade om att fatta ett specifikt beslut. Då skapas en bild av att rätt beslut har fattats (Ulf Dahlqvist, 2010).

Synen på resultat

Resultat och resultatmål finns i alla organisationer. I den offentliga sektorn är dock resultat ett mer beroende begrepp. Till skillnad från den privata sektorn är resultaten inte alltid utslagsgivande i den offentliga sektorn. De som företräder den offentliga verksamheten är politiskt valda. Detta medför att det viktigaste resultatet för dessa företrädare är det resultat som ges vid riksdagsvalet. Av den anledningen kan de politiska företrädarna fatta beslut i en organisation som inte gynnar verksamhetens resultat per se. Däremot kan deras handlingar gynnas i riksdagsvalet i form av fler röster på det parti som de representerar. Om förskoleförvaltningen till exempel väljer att renovera varje förskola i en kommun, så kommer detta ge minusresultat för förskoleförvaltningen. Det kommer dock att generera flera röster på det parti som stod bakom beslutet i nästa val. Det ger i sin tur möjligheten för det politiska partiet att bli omvalt (Ulf Dahlqvist, 2010). Detta synsätt på resultat kan givetvis påverka den utsatta verksamheten och deras förhållningssätt till varumärkesarbete.

Synen på intäkter

Offentligt styrda verksamheter har ofta stramt uppsatta budgetmål. Ofta vet man redan vilka intäkter en verksamhet kommer generera i början av året. Dessa intäkter planeras sedan in i budgeten för att täcka kostnadsställen. De offentliga verksamheterna arbetar således för att täcka kostnader snarare än att räkna intäkter. Detta gör att budgeten ofta är det underlag som styr hur verksamheterna arbetar. Målen mäts därför utifrån huruvida budgeten håller istället för att se nya potentiella vägar för att öka vinsten. Det skapar en kultur som till viss del begränsar utveckling och satsningar (Ulf Dahlqvist, 2010).

Synen på kommunikation

Synen på kommunikation har förändrats och tagit en större plats i både offentlig och privat sektor de senaste åren. Trots detta är det endast en bråkdel av budgeten som avvaras till kommunikationsenheterna i offentliga verksamheter. I den privata sektorn läggs ofta flera

procentenheter av den totala budgeten på kommunikativa insatser. Medan samma insatser i den offentliga sektorn endast får promilleandelar av budgeten. Det är inte bara budgeten som skiljer sig åt. Synen på kommunikation i den privata sektorn är mer styrd efter en jämn maktbalans. Det finns alltså ett intresse av att alla aktörer ska tjäna på ett affärskoncept och på så sätt unisont stärka affärerna. I den offentliga sektorn är inte synen på maktbalans densamma. I offentliga verksamheter finns bara ett bestämt antal mandat att fördela. Det leder till att varje framgång för en företrädande politiker betyder nederlag för någon annan. Det här förhållningssättet till maktbalans i organisationen kan också påverka hur kommunikationen styrs (Ulf Dahlgvist, 2010).

2.5 Representerade kommuner

De kommunikatörer som intervjuas i den här studien jobbar inom olika kommuner i landet. De kommuner som de olika intervjudeltagarna jobbar i är Karlstad kommun, Jönköping kommun, Skövde kommun och Östersund kommun.

Karlstad kommun är en kommun i Värmlands län och täcker en yta på 1518 kvadratkilometer. Kommunen har cirka 100 000 invånare (Karlstad kommun, 2021).

Jönköping kommun ligger i Småland och tillhör Jönköpings län. Kommunen täcker en yta på 1925 kvadratkilometer och har cirka 142 000 invånare (Jönköping kommun, 2021).

Skövde kommun ligger i Västra Götalands län och täcker ett område på 685 kvadratkilometer. Deras kommunbefolkning är cirka 56 000 (Skövde kommun, 2021).

Östersund kommun ligger i Jämtlands län och har en yta på 2 501 kvadratkilometer. Kommunens befolkningsmängd är cirka 64 000 invånare (Östersunds kommun, 2021).

3. Tidigare forskning

I detta kapitel kommer tidigare forskning inom området att presenteras. Den större delen av all forskning om varumärken tar avstamp från den privata sektorn. Det har dock på senare tid blivit mer aktuellt att forska på hur varumärken kan användas i offentlig sektor. Eftersom denna studie ska undersöka hur offentligt anställda kommunikatörer ser på användandet av varumärken presenteras först tidigare forskning om offentliga organisationers uppdrag och förutsättningar. Vidare följer forskning om utmaningar som identifierats med att använda varumärkesprinciper i offentlig sektor. Eftersom den här studien ska undersöka ifall de anställda i offentlig sektor känner sig begränsande på grund av varumärket de jobbar för, kommer jag även att presentera forskning om medarbetares roll i skapandet av varumärket. Det är intressant eftersom deras inställning till varumärkesanvändning påverkar användandet av varumärken i helhet.

3.1 Offentliga organisationers uppdrag och förutsättningar

Ulf Dahlqvist och Frans Melin har undersökt hur varumärken fungerar i den offentliga sektorn. Ulf Dahlqvist är varumärkesrådgivare med lång erfarenhet från både privat och offentlig sektor. Frans Melin är doktor i varumärkesstrategi på Lunds universitet. De presenterar hur varumärkesprinciper används och hur de bör tillämpas i offentlig sektor för att undvika konsekvenser. Denna tidigare forskning är högst intressant eftersom den redogör för olika offentliga organisationers uppdrag, samt deras olika förutsättningar att arbeta med varumärken.

För att kunna arbeta med ett varumärke på ett effektivt sätt krävs en tydlighet i organisationens uppdrag. Den offentliga sektorns uppdrag skiljer sig åt i jämförelse med privata verksamheter. Om en organisations varumärkesarbete inte formas utefter dess huvudsakliga uppdrag riskerar varumärket att förstöra mer än vad det gör nytta. För att hitta rätt balans i sitt varumärkesarbete kan organisationens upplevda nytta och konkurrens granskas. Med hjälp av dessa variabler blir verksamhetens uppdrag tydligare, och varumärkesarbetet kan således formas därefter. Inom offentlig sektor finns det fyra sorters

uppdrag som dominerar. Dessa är samhällsbevarare, samhällsutvecklare, planstyrd medborgarservice och marknadsstyrd medborgarservice (Ulf Dahlqvist, 2010). Nyttan av ett varumärke styrs således utifrån vilket uppdrag en verksamhet har till syfte att bedriva. Beroende på deras uppdrag ska alltså varumärket fylla en särskild funktion, och måste byggas därefter. De skäl till varumärkesbyggande som kan kopplas till ovan presenterade uppdrag är kompetensförstärkning, legitimitetsutveckling, intäktsgenerering och effektivitetsförbättring. Dessa skäl är starkt kopplade till hög kännedom och acceptans. För den privata sektorn leder hög kännedom och acceptans till att mer pengar kan tjänas. Samma modell kan relateras till den offentliga sektorn, men värdet som ett varumärke medför skiljer sig åt. Nedan följer en presentation över de dominerande uppdrag som Dahlqvist och Melin (2010) identifierat hos olika offentliga verksamheter. Beroende på organisationens uppdrag har de kopplat vilken värdeskapande egenskap ett varumärke för med sig. På så sätt har de också identifierat varumärkets förutsättningar i de olika verksamheterna.

Det samhällsbevarande uppdraget utförs oftast av en organisation som har ensamrätt inom sitt fält. Organisationen som bedriver denna typ av uppdrag behöver därför inte ta hänsyn till konkurrens, samtidigt som deras uppdrag anses ha en stor samhällsnytta. Ofta är dessa verksamheter också väldigt styrda av juridiska regler, vilket till stor del styr hur deras uppdrag kan och ska genomföras. Några exempel på organisationer som bedriver denna typ av uppdrag är Försvarmakten, Polismyndigheten, Riksbanken och domstolarna (Ulf Dahlqvist, 2010). Ett varumärkes största nytta inom de här verksamheterna är att stärka intern utvecklingskraft. Varumärket ska leda till en ökad kännedom och acceptans för organisationen för att i sin tur stärka den interna utvecklingskraften. Många tjänster i organisationer med denna typ av uppdrag kräver en hög kompetens av de anställda. För att organisationen ska kunna behålla och rekrytera nya medarbetare med hög kompetens behöver varumärket fånga verksamhetens samhällsnyttiga vikt. Verksamheten behöver alltså framstå som omtyckt, välkänd och intressant med hjälp av sitt varumärke för att kunna konkurrera med privata arbetsgivare. Med hjälp av varumärket stärks ryktet om organisationen som arbetsgivare, vilket gör att de kan bibehålla den kompetenta personalen som krävs för att utföra uppdraget. Den här typen av varumärkesarbete kallas för arbetsgivarvarumärke. Arbetsgivarvarumärket har en stor betydelse både internt och externt. Det hjälper inte bara till

vid rekrytering, utan påverkar den enskilda anställda individen starkt. En person som jobbar för en organisation med ett starkt arbetsgivarvarumärke får ofta stärkt självkänsla och känner stolthet för sin arbetsplats. Denna typ av effekter leder i sin tur till att medarbetare gör ett bättre jobb och kvaliteten blir högre (Ulf Dahlqvist, 2010).

De organisationer som bedriver ett samhällsutvecklande uppdrag har till syfte att utveckla samhället och stärka gemensamma intressen för medborgarna. Den upplevda nyttan anses relativt låg på individnivå. Vidare är det en hög konkurrens inom de här uppdragen. Det har att göra med att flera offentliga verksamheter har uppdrag som gränsar till varandra, samt att det finns privata aktörer som visat sig kapabla att utföra samma uppdrag. Energimyndigheten och Tillväxtverket är exempel på verksamheter som bedriver samhällsutvecklande uppdrag (Ulf Dahlqvist, 2010). För verksamheter som bedriver denna typ av uppdrag är varumärkesanvändningens främsta uppgift legitimitetsutveckling. Legitimiteten är extra viktig för verksamheter som är utsatta för konkurrens. Om konkurrensutsatta offentliga organisationer inte kan påvisa en hög legitimitet riskerar de att läggas ner. En hög legitimitet är till stor del detsamma som en hög acceptans av organisationen. Om acceptans i form av att en verksamhets normer och värderingar upplevs viktiga blir således också verksamhetens existensberättigad. Det finns enligt Dahlqvist och Melin (2010) två faktorer som avgör huruvida acceptans skapas med hjälp av varumärken. Dessa är attraktion och förtroende. Genom att bygga ett varumärke som är intressant samtidigt som det förmedlar tillit kan en verksamhets legitimitet bli högre.

De organisationer som har till uppdrag att erbjuda planstyrd medborgarservice har generellt en låg konkurrens eftersom de ofta sitter i monopolställning. Ofta beror detta på att avsaknad av intresse eller kompetens inom området från andra aktörer. Deras uppdrag är att erbjuda tjänster på individnivå vilket gör att deras upplevda nytta anses hög. Samordningsförbund med försäkringskassa, arbetsförmedling och liknande är verksamheter med planstyrda medborgarserviceuppdrag (Ulf Dahlqvist, 2010). Den största nyttan med ett varumärke för verksamheter med dessa uppdrag är att förbättra effektiviteten. Eftersom det är låg konkurrens bidrar det till att många verksamheter med dessa uppdrag ha låg kännedom och en otydlig

funktion. Detta gör att det kan skapas en splittrad bild över vad varumärket representerar. För att effektivisera verksamheten med hjälp av ett varumärke krävs det en enhetlig inställning till hur verksamheten arbetar och kommunicerar. Genom att använda sig av grafiska profiler och enhetliga dokument kan både tid och pengar sparas, samtidigt som igenkänningsbarheten för verksamheten ökar. Med hjälp av en mer genomtänkt och effektiv kommunikation blir verksamhetens syfte tydligare och igenkänningsbarheten högre. Det leder i sin tur till att uppfattningen om organisationen blir mer positiv. En organisation som uppfattas som tydlig och enhetlig får också större acceptans hos medborgarna (Ulf Dahlqvist, 2010).

De mest konkurrensutsatta organisationerna är de som bedriver uppdrag att förmedla marknadsstyrd medborgarservice. Dessa verksamheter konkurrerar på lika villkor med privata aktörer och har erbjuder liksom den planstyrda medborgarservicen individuella tjänster. Typiska organisationer med dessa uppdrag är skola och äldreomsorg som erbjuds från kommuner. Kommunerna konkurrerar idag med friskolor och privata äldreboenden. Genom möjligheter som fritt skol och vårdval ökar prestationskraven på kommunerna (Ulf Dahlqvist, 2010). Eftersom verksamheter med denna typ av uppdrag befinner sig på en marknad med fri konkurrens blir också syftet med ett varumärke påverkat. Här är ett varumärkes främsta uppgift precis som i den privata sektorn, att öka de ekonomiska intäkterna. Varumärkesarbete inom dessa uppdrag använder sig således till stor del av samma verktygslåda som privata företag gör för att marknadsföra sina varumärken. Detta är enligt Dahlqvist och Melin (2010) inget fritt val från de offentliga verksamheterna, utan snarare något de måste göra för att överleva. Om de offentliga verksamheterna inte kan konkurrera på lika villkor som de privata när det gäller marknadsföring kommer de snabbt bli utkonkurrerade. Problemet är att en offentlig verksamhet inte är formad utifrån en sådan marknad. Effekten av ett varumärke mäts också i enlighet med klassisk affärslogik. Det innebär alltså att intäkterna i ett resultat eller balansräkning ligger till grund för huruvida varumärket har bidragit till resultat. Detta relativt nya arbetssätt för offentliga verksamheter menar Dahlqvist och Melin (2010) kan skapa identitetsproblem. Oavsett vilket uppdrag en verksamhet i den offentliga sektorn bedriver menar Dahlqvist och Melin (2010), att verksamheten måste ha sitt uppdrag klart för sig innan de kan påbörja ett varumärkesarbete.

3.2 Utmaningar med varumärkesprinciper i offentlig sektor

Ulrika Leijerholt är universitetslektor på handelshögskolan vid Umeå universitet. Hon forskar om varumärken i offentlig sektor och skrev 2019 en avhandling om ämnet. Hon är tydlig med att klargöra att varumärkesarbete på rätt sätt kan bidra till många positiva egenskaper för en verksamhet. Däremot belyser hon också hur varumärkesarbete kan skada offentliga organisationer som inte hanterar varumärken på rätt sätt. Den främsta orsaken till problemen hon identifierar är att varumärkesprinciper är skapta för den privata marknaden. Hennes forskning är relevant för denna studie eftersom frågeställningarna handlar om hur varumärkesprinciper eventuellt begränsar demokratiska principer.

Skillnaden mellan privat och offentlig sektor grundar sig i att de har olika värderingar och sammanhang att leva upp till. Det är där Leijerholt (2019) menar att varumärkesprinciper som är skapta för den privata marknaden kan förstöra i den offentliga. Bland annat har de offentliga verksamheterna till syfte att stärka demokratiska principer som de klassiska varumärkesprinciperna motarbetar. Hon menar att de klassiska varumärkesprinciperna alltid sätter den enskilda verksamheten i fokus. I de offentliga verksamheterna ska istället samhällets medborgare stå i fokus, och organisationen är bara ett verktyg för att lyckas med detta. När en offentlig verksamhet inte tagit ovan faktorer i beaktande har Leijerholt (2019) identifierat flera fall där demokratiska principer har tagit skada. Det har bland annat handlat om offentliga verksamheter som har försökt skydda sitt varumärke till priset av att begränsa medarbetares meddelarfrihet.

Leijerholt (2019) menar också att varumärkesarbetet är problematiskt ur ett finansiellt perspektiv. För att få ett starkt varumärke krävs flera omfattande insatser inom bland annat klassisk reklam. Detta är något som kan vara svårt att rättfärdiga för en verksamhet som är finansierad med skattemedel. Arbetet kan försvåras ytterligare då offentliga organisationer är politiskt styrda. För att ett varumärke ska fungera väl menar Leijerholt (2019) att varumärket måste vara förankrat i verksamhetens styrning och ledning. För offentliga organisationer är

ledningen politiskt tillsatt. Det är enligt Leijerholt (2019) inte säkert att den politiska ledningen känner ett band till organisationen och dess varumärke. Risken med en genompolitiserad verksamhetsledning blir då att organisationen kan bli ett verktyg för att föra olika politiska åsikter. Om ledningen fokuserar på den politiska debatten förloras kunskap och förståelse för verksamheten (Leijerholt, 2019).

Vidare menar Leijerholt att offentliga verksamheter kan få problem med sitt varumärkesarbete eftersom varumärkesprinciperna inte är utformade för så breda organisationer. De offentliga organisationerna är ofta stora och har flera områden att täcka. En kommun har till exempel hand om både skola, äldreomsorg, stadsutveckling med mera. Det gör att det blir svårt att skapa ett övergripande varumärke för hela organisationen. Beroende på var i organisationen man befinner sig menar Leijerholt (2019) att uppfattningen om organisationens syfte och värde varierar. Det gör att varumärket kan bli spretigt och inte kännas förankrat till varje del av organisationen.

Arild Wæraas som är professor vid vetenskapliga högskolan i Oslo och forskar om varumärken och organisationsidentiteter kommer fram till liknande resultat som Leijerholt. Han skrev 2008 en artikel om svårigheterna att implementera klassiska varumärkesprinciper i den offentliga sektorn. Wæraas (2008) artikel fokuserar främst på problematiken att offentliga organisatorer är mångsidiga, vilket kan leda till problem när en självbild ska fångas. Han menar att en enhetlig identitet är absolut nödvändigt för att lyckas bygga ett starkt varumärke. Slutsatsen av hans artikel kommer fram till att det finns ett behov av att anpassa varumärkesbyggandet för offentliga verksamheter. Varumärkesarbetet måste bli mer pragmatiskt och matcha organisationernas uppdrag. Wæraas (2008) presenterar några eventuella tillvägagångssätt hur detta skulle kunna genomföras. Dessa är att offentliga organisationer bättre bör ta vara på de attribut som redan finns inom verksamheten. Wæraas (2008) menar också att offentliga verksamheter borde anpassa sina varumärken efter en allsidig mångfald. Istället för att sträva efter en identitet kan organisationernas olika avdelningar ha flera identiteter. På så sätt kan de jobba mer flexibelt. Det viktigaste är enligt Wæraas (2008) att organisationerna inte döljer delar av sin verksamhet bara för att det sätter

käppar i hjulen för identitetsbyggandet. Istället måste pragmatiska lösningar hittas för att lyfta fram värdet av att ha en bred och varierad organisation (Wæraas, 2008).

Leijerholts slutsatser i sin avhandling kommer fram till att det krävs mer forskning om hur offentliga organisationer ska arbeta med varumärken. Hon anser dock att det krävs ett annorlunda förhållningssätt för att arbeta med varumärken än det som finns idag. Något som Wæraas (2008) också är inne på. För att varumärkesarbete i offentlig sektor ska fungera tror Leijerholt att varumärkesarbetet måste ske mindre strikt än vad det gör i den privata sektorn. Hon tror att varumärken snarare ska användas som stöd, istället för att styra hela verksamhetens arbete.

3.3 Medarbetare och varumärke

En del av Ulrika Leijerholts avhandling inriktar sig mer specifikt på internt varumärkesarbete. Leijerholt (2019) menar att det till stor del är varumärken som får organisationer att i längden överleva och fortsätta vara framgångsrika. För att lyckas med detta måste ett varumärke genomsyra en hel verksamhets identitet och värderingar. Av den anledningen har en verksamhets medarbetare en viktig roll för att lyckas med varumärkesarbetet. Eftersom denna studie fokuserar på att belysa offentligt anställda kommunikatörers syn på varumärke, är nedan forskning intressant att förankra till intervjudeltagarnas svar.

Det interna varumärkesarbetet syftar till att medarbetare inom organisation ska känna samhörighet med varumärket. Det är enligt Leijerholt (2019) flera olika faktorer som spelar in huruvida varumärket upplevs som internt förankrat. Det ska dels finnas ett känslomässigt band, det ska också finnas kunskap och förståelse om vad varumärket står för externt. För att lyckas med varumärkesarbetet i den offentliga sektorn tror Leijerholt (2019) att varumärkets potentiella samhällsnytta måste belysas för medarbetare. Hon menar att medarbetare i offentliga verksamheter generellt har viljan att göra något gott för samhället. Om varumärket lyckas representera de värden som medarbetarna själva vill jobba för kan varumärket också

förankras på ett effektivt sätt i organisationen. Dessutom kan ett sådant varumärke stärka de anställdas arbetsmoral och positiva bild om sin arbetsplats (Leijerholt, 2019).

I en rapport från 2010 som region Skåne publicerade intervjuas Majken Schultz som är professor vid Copenhagen Business School och forskar om varumärken. Hon menar att varumärken blir en allt viktigare del för kommuner, och att det under åren har ökat markant. I rapporten framgår betydelsen av att medarbetarna ska interageras i varumärkesarbetet. Schultz (2010) menar att även offentliga verksamheter bör föra en dialog med sina invånare och medarbetare, precis som privata företag gör med sina anställda och kunder. Det är först när en dialog förs som ett varumärke kan tas fram som faktiskt accepteras. För en kommun kan det vara extra värdefullt att varumärket är accepterat av medarbetarna. Inte sällan är kommunen den största arbetsgivaren på en plats, och dess medarbetare är ansiktet utåt för kommunen. Om kommunens medarbetare då inte accepterar varumärket blir det enligt Schultz (2010) extra svårt att nå ut till kommunens invånare. Medarbetarnas acceptans av varumärket måste således vara förankrat i kommunen som arbetsplats, samt i den fysiska platsen. Deras förhållande till varumärket måste enligt Schultz (2010) ses ifrån två perspektiv. Det ena perspektivet är som invånare i kommunen, där de är beroende av kommunens tjänster i sitt privatliv. Det andra perspektivet är som arbetstagare med kommunen som arbetsgivare (Schultz, 2010).

Docenten i kommunikationsvetenskap Jesper Falkheimer poängterar också han vikten av hur ett varumärke måste byggas inifrån. I en artikel från 2010 poängterar han hur slutsatser tagna från både forskning och praktik visar att varumärken i offentlig sektor måste skapas inifrån. Falkheimer (2010) menar att det absolut viktigaste steget i varumärkesbyggandet innebär att skapa en positiv inställning till varumärket hos medarbetare och invånare. Han menar vidare att varumärket inte måste älskas. Dess kärnvärden måste däremot accepteras (Falkheimer, 2010). Medarbetarnas betydelse för varumärket är relevant för denna studie eftersom deras inställning till varumärken påverkar effektiviteten av ett varumärke.

Vidare visar tidigare forskning att det generellt verkar finnas en vilja internt att jobba med varumärken. Dahlqvist och Melin (2010) genomförde en slumpmässig telefonintervju med 50 medarbetare i offentlig sektor. Majoriteten av de anställda var positivt inställda till att varumärken används i offentlig sektor. I kommuner var det hela 94% som var positiva till det. På myndigheter var det något färre som var positiva. Där tyckte 82% att varumärken i offentlig sektor var positivt (Ulf Dahlqvist, 2010).

4. Teori

I det här kapitlet kommer uppsatsens teoretiska ramverk som används för att besvara studiens frågeställningar att presenteras. För att kunna besvara huruvida klassiska varumärkesprinciper eventuellt begränsar demokratiska principer kommer kommunernas kommunikation stå i fokus. Med underlag från intervjuresultaten kan det identifieras vilka rationalitetsprinciper som främst styr verksamheterna och deras varumärke. Beroende på vilka principer som styr kan det urskiljas ifall demokratiska principer eventuellt begränsas. I introduktionskapitlet gavs en kort redogörelse för vad rationalitetsprinciper är för något. Här följer en mer utvecklad presentation.

4.1 Rationalitetsprinciper

Magnus Fredriksson och Josef Pallas skrev 2013 en rapport där de genomförde en analys över vilka principer som styr nationella myndigheters kommunikation. Kommunikationsarbete är betydelsefullt i alla typer av verksamheter. Majoriteten av våra svenska myndigheter har en egen kommunikationsavdelning och i 65% av fallen ingår kommunikationschef/direktör i myndighetens ledningsgrupp. Dessutom är majoriteten av alla Sveriges kommunikatörer anställda inom offentlig sektor. Detta stärker bilden av att offentliga organisationer värderar kommunikationsarbetet högt. I deras rapport framgår också att just myndigheter är bland de största köparna av tjänster inom marknadsföring och kommunikation (Josef Pallas, 2013). För att identifiera vilka principer som kunde återfinnas i svenska myndigheter analyserade Fredriksson och Pallas (2013) organisationernas styrdokument. Utifrån deras analys kunde fyra dominerande rationalitetsprinciper lokaliserats. Det är dessa principer som främst styr på vilka grunder verksamheterna kommunicerar (Josef Pallas, 2013).

En offentlig organisation har som tidigare presenterats flera lagar och principer de måste förhålla sig till. Beroende på vilken typ av offentlig organisation det är finns det olika lagar som i stort styr deras sätt att arbeta, och således deras sätt att kommunicera. De principerna som påverkar kommunikationen mest i en offentlig verksamhet är offentlighetsprincipen och meddelarfriheten. De grundprinciper som generellt finns i en offentlig organisation har till

syfte att stärka demokratiska principer. Dessa principer ska således stärka demokratin och samhället genom att kommunicera sakfrågor på ett opartiskt vis. Vidare ska medborgarna stå i fokus, och organisationerna ska föra en kommunikation som ligger till gagn för medborgarservice. Samtidigt är de offentliga verksamheterna utsatta för stora förändringar som tvingar dem att förändra sitt sätt att kommunicera. Dessa förändringar menar Fredriksson och Pallas (2013) leder till ett ökat fokus på marknadsföring och varumärke. Samtidigt skapar offentliga organisationer, precis som alla andra organisationer, normer och sociala konstruktioner i sitt sätt att arbeta. En rationalitetsprincip kan sägas förklara just vilka normer och värderingar som styr en organisation utöver de principer som finns på pappret. Rationalitetsprinciper är skapade på samhälls nivå, vilket gör att de kan återfinnas i alla typer av verksamheter. Ofta är verksamheterna inte själva medvetna om att de existerar eftersom de är en sådan självklarhet i organisationskulturen.

Varje rationalitetsprincip attribuerar idéer, handlingar, värden och symboler. Ett och samma ämne i en organisation kan alltså beskådas med helt olika ögon beroende på vilken princip som dominerar. Specifika objekt, till exempel pengar kan enligt en princip vara det högsta värdet, medan det för en annan princip är betydelselöst. De fyra rationalitetsprinciperna som Fredriksson och Pallas (2013) kunde identifiera hos svenska myndigheter var ryktbarhets, produktions, marknadens och de civilas principer. Det ska dock tydliggöras att en organisation sällan endast är styrd av en princip. Ofta kan inslag från flera principer hittas hos en organisation. Fredriksson och Pallas (2013) identifierade att majoriteten av organisationerna som granskades använde sig av två till tre principer för att beskriva sin kommunikation. Trots att flera principer kan existera parallellt kan det lokaliseras vilken eller vilka principer som är mest dominant. Det finns enligt Fredriksson och Pallas (2013) även principer som kan hamna i konflikt med varandra och motarbeta varandras syften. Nedan presenteras de olika principerna som Fredriksson och Pallas (2013) identifierade i sin undersökning. Dessa rationalitetsprinciper kan antas vara styrande även i kommunala organisationer. Vidare finns en översikt av samtliga rationalitetsprinciper och dess överskådliga drag bifogat som *bilaga 3*. Denna bilaga har använts vid analysen av intervjuerna. Hur den använts framgår mer detaljerat under rubrik 5.9.

Ryktbarhetsprincipen

Ryktbarhetsprincipen bottnar i en önskan att sedd och uppmärksammas. Denna princip var den som Fredriksson och Pallas (2013) kunde mest av i de granskade styrdokumenterna. I hela 85% av alla organisationer kunde ryktbarhetsprincipen identifieras. I styrdokumenterna utmärktes denna princip i form av ett medel för att skapa identitet och synlighet.

Kommunikationens huvudsyfte utifrån denna princip fokuserar på varumärkesbyggande, identitet och profilering mot en stor målgrupp. På så sätt kan organisationen som står bakom kommunikationen få uppmärksamhet och bli igenkända. I Fredriksson och Pallas (2013) undersökning framgick det att myndigheter önskade uppnå just ovan attribut. I flera fall kunde de identifiera att den ökande synligheten i sin tur skulle fungera som verktyg för att nå andra mål verksamheten satt upp. Det motiverades bland annat av att en ökad synlighet skulle hjälpa till att stärka förtroendet och existensberättigandet av organisationen. En annan motivering var att varje specifik organisation krävde en unik identitet för att tränga igenom bruset av andra verksamheter. Detta påverkar i sin tur sättet som verksamheten kommunicerar. För att utmärka sig och kännas igen ska kommunikationen vara enhetlig. Det gör att alla medarbetare ska förhålla sig till organisationens bestämmelser kring hur kommunikationen ska se ut. För att lyckas få en hel organisations medarbetare att agera enhetligt i kommunikationsfrågor används ofta mallar både för skrivna texter och för grafisk identitet. Kommunikatören på en organisation som styrs av dessa principer får därför en framträdande roll. Det är ofta dennes ansvar att samordna kommunikationen. Fredriksson och Pallas (2013) jämför kommunikatörens roll likt en dirigent som styr en kör med olika stämmor att låta unisont (Josef Pallas, 2013).

De civilas principer

De civilas principer identifieras i styrdokumenterna som Fredriksson och Pallas (2013) undersökte i form av en öppen, transparent, informativ och stöttande kommunikation. Med denna princip som styrande i en organisation, används kommunikationens som ett verktyg för att stärka demokratin genom samhällsinformation och media relationer. Det är således verksamhetens demokratiska uppdrag som tas i beaktande före själva organisationen. Fredriksson och Pallas (2013) kunde identifiera denna princip hos 65% av de granskade organisationerna. Demokratin kan anses stärkas eftersom kommunikationen ger möjlighet för

samhällets invånare att hålla sig informerade. Informationen som kommuniceras är i regel tydlig och transparent, och håller sig till sakfrågor. Organisationer med kommunikation som styrs av denna princip värdesätter också kontakten med media och journalister. När media får insyn i organisationen gör det att de kan fungera som en förlängd arm av information till medborgarna. Det bidrar till att informationen blir mer lättillgänglig för fler. Ju fler i ett samhälle som kan ta del av och förstå information, desto mer demokratiskt blir det. Kontakten med media uppmuntras som sagt enligt denna princip, dock är kontakten med media passiv. Det innebär att organisationerna själva inte uppmuntrar media vad de ska skriva om, då detta skulle kunna ge upphov till att verksamheten uppmuntrar till sådant som verksamheten vill få publicitet om. I ett sådant fall skulle kommunikationen inte längre styras av att stärka demokratin, utan istället stärka organisationen. Detta gör att medias roll får en väldigt stor betydelse beträffande information som kommer ut. Fredriksson och Pallas (2013) menar att detta påverkar kommunikatorens roll i organisationen. I dessa verksamheter är kommunikatorens uppgift att agera förmedlare av sann, begriplig, neutral och relevant information. Vad som kommuniceras är därför styrt av vad som efterfrågas av samhällets, snarare än vad organisationen själva vill kommunicera. Det framgår i Fredriksson och Pallas (2013) undersökning att verksamheter som styrs av de civilas principer har en stor respekt för offentlighetsprincipen och meddelarfrihet. Flera styrdokument visar på att det är dessa grunder som styr deras sätt att kommunicera och vara transparenta i allt de gör. Utöver samhällets medborgare och media är politiker en viktig målgrupp. Verksamheter som styrs av de civilas principer ser det som en förpliktelse att redovisa sina pågående uppdrag och hur de går. Eftersom offentliga organisationer får sina uppdrag från politiskt håll blir det därför väsentligt att informationen når ut till politiker. Detta anses också stärka demokratin, eftersom uppdragets resultat presenteras på ett transparent sätt utan organisationens egenintresse i fokus (Josef Pallas, 2013).

Marknadens principer

De organisationer som Fredriksson och Pallas (2013) ansåg vara styrda av marknadens principer hade en kommunikation som var lockande, övertygande, flexibel och anpassningsbar. I deras undersökning identifierades denna princip hos 22% av organisationerna. Kommunikation enligt denna princip kan likställas med klassisk

marknadsföring. Detta ger sig i uttryck genom att medborgarna hanteras som om de vore kunder till organisationen. Som kunder behöver det inte betyda att medborgarna ska köpa en produkt. Det handlar mer om att organisationen vill "sälja" tjänster och locka till ökat intresse. Organisationerna lyssnar in sina medborgares behov och önskemål och försöker därifrån forma sin kommunikation för att nå framgång. De tydligaste tecknen som Fredriksson och Pallas (2013) hittade på detta var marknadsundersökningar. Med hjälp av marknadsundersökningar kan organisationerna utveckla och anpassa sina erbjudanden utefter vad "kunden" önskar. En marknadsundersökning kan också användas för att identifiera vilken attityd medborgarna har gentemot organisationen. Kommunikationen kan då användas som redskap för att befästa redan existerande tjänster, men också utveckla organisationen framöver. Kommunikationen är därför marknadsorienterad, vilket gör att det är omvärlden som bestämmer vad som ska kommuniceras. Av den anledningen får kommunikationen i dessa organisationer en roll som marknadsförare och försäljare. I den rollen, precis som för en försäljare på den privata marknaden ingår det att bevaka sina konkurrenter. Kommunikationen formas därför efter vad de andra på marknaden erbjuder, för att i sin tur kunna matcha deras tjänster. Här finns det enligt Fredriksson och Pallas (2013) starka likheter med ryktbarhetsprincipen eftersom det gäller att tränga igenom ett brus och vara unika.

Produktionens principer

Kommunikation styrd av produktionens principer är målstyrd, strategisk och effektiv. I styrdokument från organisationer där denna princip är dominerande framgår det tydliga rutiner och ansvarsområden är av stor vikt. Kommunikationens främsta syfte är att bidra till att verksamhetens mål uppfylls. Denna princip är nästan lika vanligt förekommande som ryktbarhetsprincipen. I 82% av de organisationer som Fredriksson och Pallas (2013) undersökte kunde produktionens princip identifieras. Enligt denna princip är delar av kommunikationsarbetet upp för att effektivisera och optimera. För att kunna effektivisera och optimera kommunikationsarbetet krävs ett gediget förarbete i form av analyser och insatsplaner. I analyserna framgår ofta val av medier, vilket budskap som ska förmedlas samt vilken den tänkta målgruppen är. All kommunikation som bedrivs av dessa verksamheter ska kunna förankras i verksamhetens övergripande mål för att anses vara relevant. Det påverkar kommunikationens roll, då denna anses vara en expert och ett viktigt verktyg för att genomföra

strategiska insatser som främjar verksamhetsmålen. Av den anledningen ingår ofta kommunikationen i organisationens ledningsgrupp. Kommunikationen har således en viktig plats i dessa organisationer. Tanken är att kommunikationen ska samverka med alla avdelningar och genomsyra hela verksamheten. Det gör att kommunikation inte betraktas som en enskild avdelning, utan snarare som ett medel för att samordna hela verksamheten och dess anställda. Den anställda har i dessa verksamheter ett större ansvar att själv söka sig till information för att effektivisera sitt arbete, men även sprida den vidare i och utanför organisationen. När produktionens principer dominerar eftersträvas kontroll hos ledningen, och ett stort ansvar hamnar på kommunikationsavdelningen. Om något mål uppnåtts anser man att det till stor del beror på en väl genomförd kommunikativ insats.

4.2 Principernas konflikt till varandra

Som tidigare nämndes är det inte ovanligt att flera principer styr kommunikationsarbetet i en organisation. Detta innebär att principerna måste samspela för att inte hamna i konflikt med varandra. Eftersom varje princip har olika prioriteringsordningar på delar av kommunikationen är det i vissa fall omöjligt att tillämpa två principer samtidigt (Josef Pallas, 2013). Eftersom denna studie har till syfte att undersöka huruvida demokratiska principer begränsas till följd av varumärkeshantering kommer endast relevanta konflikter tas upp. På grund av att de civilas principer är den princip som anses stärka demokratiska principer och har minst inslag från varumärkesarbete, är det konflikterna mellan denna princip och de övriga som presenteras. Givetvis kan även de andra principerna hamna i konflikt till varandra. Deras konflikt ligger dock utanför intresset för denna studie.

Ryktbarhetsprincipen och de civilas principer

Både ryktbarhetsprincipen och de civilas principer vill skapa samtal mellan medborgarna och nå ut till en bred massa. Skillnaden mellan deras synsätt är att de civilas principer vill göra detta för att stärka medborgarnas rättigheter och granska makthavarna, för att i sin tur kunna stärka demokratin i landet. Enligt ryktbarhetsprincipen handlar det istället om att själva ta plats i sammanhanget. Genom att synas och höras skapas en identitet och igenkänning av organisationen och på så sätt kan opinioner skapas. Ryktbarhetsprincipen påverkar också

vilket intryck de önskar ge sina mottagare, medan de civilas principer istället låter medborgarna själva skapa en bild av verksamheten genom dialog med varandra (Josef Pallas, 2013).

Marknadens och de civilas principer

Det finns en tydlig likhet mellan dessa två principer, vilket är att båda låter sig styras av omvärlden. Skillnaden är enligt Fredriksson och Pallas (2013) att de civilas principer har till ändamål att stärka omvärlden oavsett hur det påverkar organisationen. Marknadens principer styrs också av omvärlden, men gör det istället för att stärka sin egen organisation. De civilas principer vill ge alla medborgare samma förutsättningar att ta del av information, oavsett om det kräver extra insatta resurser på endast en liten målgrupp. Marknadens principer fungerar som tidigare beskrivet mer som ett företag i sin kommunikation. Det innebär att de inte vill ödsla resurser på målgrupper som inte är inom deras "kundradie" så vida det inte främjar deras position gentemot konkurrenter. Deras kommunikation ska istället maximeras för att nå så stor påverkan hos så många som möjligt. För att lyckas med detta krävs att vissa målgrupper inte får den prioritering de kanske behöver för att kunna ta del av och förstå informationen, vilket går på tvären med de civilas principer (Josef Pallas, 2013).

Produktionens och de civilas principer

Enligt de civilas principer är kommunikationens främsta syfte att stödja allmänintresset och erbjuda den information som medborgarna önskar att få. Kommunikationen är alltså ett medel som är till för omvärlden, inte den egna verksamheten. Produktionens principer ser istället kommunikation som ett verktyg för den egna organisationen. Det är kommunikationen som ska skapa struktur och genomsyra uppdragen som verksamheten har till syfte att genomföra. Genom att ha kommunikationen inbakad i verksamhetsstrukturen ska arbetet bli effektivt och kontrollerat. Just kontroll är enligt Fredriksson och Pallas (2013) något av stor vikt enligt produktionens principer. Det medför att organisationer med denna princip som styrande ser transparens som ett hot. Om alla har insyn i vad organisationen gör, så förlorar de själva kontroll över vilken information som går ut. De civilas principer ser istället transparens som heligt eftersom det främjar offentlighetsprincipen.

5. Metod och material

I det här kapitlet kommer studiens metod att redogöras för. Valet av metod har grundats i att besvara studiens frågeställningar så bra som möjligt. Enligt Denscombe (2018) är metoden ett verktyg som fungerar som en handlingsplan för att nå målen med sin forskning. Denna uppsats bygger på en kvalitativ fallstudie. En kvalitativ fallstudie används för att kasta ljus på något allomfattande genom att undersöka det specifika (Denscombe, 2018). Den valda metoden för datainsamling i den här studien har fallit på kvalitativa forskningsintervjuer. Eftersom studiens frågeställningar handlar om vad anställda kommunikatörer har för enskilda upplevelser kring varumärkesarbete i offentlig sektor, ansågs denna metod som bäst lämpad.

5.1 Intervjustudie

Vi lever enligt Holstein och Gubrium (1995) i ett intervjusamhälle. Intervjustudier är bland de vanligast förekommande i kvalitativ forskning, och uppskattningsvis innehåller 90% av alla samhällsvetenskapliga undersökningar intervjudata (Holstein, 1995). Det som gör intervjuer populärt är enligt Bryman (2011) flexibiliteten som de erbjuder. Vidare anses det vara en särskilt lämplig metod när syftet är att fånga informantens egna tankar, känslor och erfarenheter (Dalen, 2015). Att använda sig av intervjuer är extra relevant vid de tillfällen som intervjuerna kan ge upphov till privilegierad information. Med det menas således information som endast nyckelpersoner inom ett specifikt område besitter och kan dela med sig av. Eftersom intervjuerna i den här studien sker med nyckelpersoner krävs det att alla intervjuer är förbokade. Detta gör att metodvalet också utlovar en hög svarsfrekvens. Vidare menar Denscombe (2018) att den starkaste egenskapen med intervjuer som metod är att de kan generera djupa och detaljrika data. Den data kan sedan ge upphov till betydelserika förståelser av ett ämne med perspektiv från två världar, den intervjuades och intervjuarens (Denscombe, 2018). Utmaningen ligger hos intervjuaren. Enligt Kvale (1997) är det dennes uppgift att tolka informationen och beskriva meningen med den på ett rättvist sätt (Kvale, 1997).

Det finns flera olika varianter av intervjuer som lämpar sig olika bra vid olika tillfällen. Den här studien har valt att använda sig av semistrukturerade intervjuer. En sådan intervju utgår från en intervjuguide innehållande specifika teman som ska behandlas. Intervjuaren är då inte

bunden att förhålla sig till enbart förutbestämda frågor. Frågorna kan utefter situationen formas och behöver inte följa någon ordning. Vidare har intervjuaren också möjlighet att utveckla sina frågor allt eftersom intervjun pågår. Det ger intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor till intervjudeltagarens svar i form av hur och vad. Detta gör att den semistrukturerade intervjun är väldigt anpassningsbar och flexibel. Eftersom den tillåter intervjuaren att lägga till frågor som kommer upp i anslutning till intervjun ger den också möjlighet att förbättra resultatet av intervjun. (Bryman, 2011). Frågorna som ställs i den semistrukturerade intervjun är öppna och ställs likvärdigt till alla intervjudeltagare. Enligt Denscombe (2018) tvingar öppna frågor intervjudeltagarna att själva reflektera mer över sina svar. Till följd av att deltagarna får samma frågor kan svaren som tillgodoses också sättas i perspektiv till varandra. På så sätt kan samtliga intervjuers svar analyseras på ett mer adekvat sätt. Ytterligare en fördel med den semistrukturerade intervjumetoden är att intervjuaren har chans att själv utvecklas under studiens gång. Den kunskap som erhålls av intervjuaren under den första intervjun kan sen användas i kommande intervjuer för att förbättra frågeställningar eller utveckla svar (Denscombe, 2018).

Denscombe nämner även vilka nackdelar användandet av intervjustudier kan innebära. En av de mest påtagliga nackdelarna är att validiteten i data kan ifrågasättas. Den data som erhålls från intervjuer grundas helt på vad intervjudeltagarna säger, inte vad de faktiskt gör. Det innebär att det som sägs i en intervju inte alltid överensstämmer med vad som sker i verkligheten. Vidare kan svaren i intervjun påverkas av intervjuarens personlighet. Eftersom intervju är ett möte mellan två individer kan personkemi och bemötande påverka hur intervjudeltagaren svarar under intervjun. Detta avseende är extra känsligt om intervjun tenderar att bli upprörande eller kränkande för intervjudeltagaren. Därför måste intervjuaren ha detta i beaktande för att i den mån det är möjligt skapa en trevlig stämning under samtalet. Att intervjuerna dessutom spelas in eller filmas kan också påverka deltagarna till att bli hämmande i sina svar. Denscombe (2018) menar också att intervjustudier kan vara negativt i bemärkelsen att det är väldigt tids och resurskrävande. Eftersom semistrukturerade intervjuer sker relativt öppet, måste all data kodas i efterhand. Detta tar lång tid och gör analysarbetet baktungt.

5.2 Planering och tematisering

Planeringen för att forma studiens syfte gjordes i samråd med uppsatsens handledare. I denna planeringsfas diskuterades också studiens metodval med forskningsfrågorna som underlag. Med tanke på forskningsfrågornas utformning föll det sig naturligt att besvara dessa med hjälp av en intervjustudie. För att kunna använda sig av sina intervjuer i studien måste data som insamlats ha en tydlig presentationsform. Enligt Dalen (2015) är valet av presentationsform viktigt för att kunna generera bra och tydliga tillståndsbilder och förståelsemodeller. En tillståndsbild är den bild som skapas direkt från intervjudeltagrens uttalanden i själva intervjun. För att sedan kunna förstå tillståndsbilderna krävs en förståelsemodell som tar avstamp från studiens valda teori (Dalen, 2015). För denna studie är den valda presentationsformen tematisering, som är mycket vanlig vid intervjustudier.

Tematisering bakas ofta in i studiens intervjuguide. En intervjuguide kan enligt Bryman (2011) se väldigt annorlunda ut. Huvudsyftet med att använda sig av en guide är att den ska hjälpa intervjuaren få de svar som krävs för studien av intervjudeltagaren. Av den anledningen kan intervjuguiden med fördel vara upplagd efter bestämda teman. Genom att ha frågorna i en ordning som följer studiens valda teman skapas en naturlig kategorisering av data (Bryman, 2011). Den intervjuguide som använts i den här studien ligger bifogad som *bilaga 1*.

När samtliga intervjuer är genomförda ska materialet koda efter valda teman. Med hjälp av kodningen kan materialets tyngdpunkt identifieras. Genom att till exempel vara lyhörd om vilka områden intervjudeltagarna fokuserar mest på, kan det utläsas vilka teman som tar störst plats. Det är inte heller omöjligt att nya teman uppkommer löpande under studien. När materialet koda kan underteman som inte var tänkta från början identifieras. Det är enligt Dalen (2015) därför viktigt att inte vara låst till några teman från början. Då riskeras det att viktiga teman eller underteman missas.

5.3 Urval och urvalskriterier för intervjustudie

Urvalets syfte är att med mindre resurser ändå få fram ett representativt och godkänt resultat. Denna studie anses falla inom kategorin småskalig kvalitativ forskning. Av den anledningen är ett explorativt urval att föredra enligt Denscombe (2018). I denna urvalsstrategi är det inte så viktigt att fånga ett tvärsnitt av populationen. Istället görs urvalet för att upptäcka nya idéer och teorier. Det är således det utstickande eller extrema i ett område som är intressant att belysa (Denscombe, 2018).

Studiens urval är gjort efter ett icke-sannolikhetsurval. Det finns enligt Denscombe (2018) flera anledningar till varför ett icke-sannolikhetsurval väljs istället för ett sannolikhetsurval. För den här studien är orsaken att ett tillräckligt stort urval inte kan göras för ett sannolikhetsurval. Studiens omfattning har helt enkelt inte resurser för att kunna genomföra ett så stort urval som skulle krävas för att uppnå goda resultat med hjälp av sannolikhetsurval. Valet faller således på ett icke-sannolikhetsurval, då det enligt Denscombe (2018) är det som används då sannolikhetsurval är för svårt eller på andra sätt icke önskvärt. Fördelarna med detta är att det ger större bestämmanderätt och valfrihet i urvalsprocessen (Denscombe, 2018).

Vidare görs urvalet för den här studien genom en blandning av ett subjektivt och bekvämlighetsurval. Ett subjektivt urval innebär att urvalet har handplockats för att uppfylla vissa specifika kriterier. Handplockningen görs utifrån deras relevans och privilegierade kunskap (Denscombe, 2018). Handplockningen för den här studien har gjorts baserat på i vilken kommun intervjudeltagarna arbetar. Eftersom studien önskar ha intervjudeltagare från mellan-mellanstora kommuner med geografisk spridning har kommuner som uppfyllt dessa krav handplockats. Ett bekvämlighetsurval görs enligt Denscombe (2018) genom att använda sig av de resurser som ligger lättast till hands. Detta används ofta när flera likvärdiga alternativ finns att välja på. Eftersom kriterierna för urvalet i den här studien baserats på geografisk spridning och storlek fanns det flera kommuner som uppfyllde kraven. De kommuner som blev kontaktade var således de som var lättast att skapa kontakt med. Detta redogörs mer för under rubrik 5.8. Totalt genomfördes fyra intervjuer. Urvalet på antalet intervjuer styrdes baserat på när mättnad ansågs vara uppnått. Vid den fjärde intervjun

identifierades inga nya teman och ytterligare datainsamlingar ansågs inte tillföra studien någon ny kunskap.

Det ska tas i beaktande att det finns en risk för urvalsfel. Eftersom studien enbart intervjuar fyra kommunikatörer finns det en risk att ett slumpmässigt urvalsfel inträffat. Det sker enligt Denscombe (2018) när mängden data riskerar att inte representera hela populationen. Om urvalspopulationen hade varit större kan det inte med säkerhet sägas att resultatet hade varit detsamma.

5.4 Intervjuernas genomförande

Flera tillvägagångssätt att hitta lämpliga intervjudeltagare övervägdes i den här studien. Tillvägagångssättet landade i det beslut som ansågs vara minst resurskrävande utan att påverka deltagarnas lämplighet eller kvaliteter. Hur urvalet gjordes finns mer ingående beskrivet under rubrik 5.3. Själva processen vid kontaktsökandet gjordes genom att författaren till studien tittade på en lista över Sveriges kommuner. I listan framgick deras storlek och invånarantal. Utifrån den listan handplockades olika kommuner med kriterierna att ligga i olika län och ha varierad storlek. Författaren gick sedan in på kommunernas olika kontaktsidor på deras webbplats. Styrkt av vilka kommuner som det var möjliga att skapa en direkt mejlkontakt med utan att behöva gå genom hemsidans frågeformulär, valdes studiens deltagare. På detta sätt sparades tid, och intervjuerna kunde planeras in mer omgående med intervjudeltagarna. I mejlet som författaren skickade ut till kommunerna framgick det att intervjudeltagare söktes, och till vilket syfte. Alla de kontaktade kommunikatörerna kunde tänka sig att ställa upp, och därefter bokades intervjuerna in. I samband med att intervjuerna bokades skickades också studiens samtyckesblankett. Eftersom studien genomförs under en pågående pandemi samt kommunernas geografiska spridning genomfördes samtliga intervjuer via Microsoft Teams. Vid intervjuerna användes en intervjuguide som formats utifrån olika teman. Vidare spelades samtliga intervjuer in med hjälp av mobiltelefonens mikrofon. Efter intervjuerna användes inspelningsfilerna för att transkribera materialet.

5.5 Analys och bearbetning av kvalitativa data

Efter att alla intervjuer var genomförda och transkriberade påbörjades en organiseringsprocess. Denna process handlar enligt Dalen (2015) om att sortera och bryta ner råmaterialet som insamlats. Normalt sätt brukar en intervju ha tre datakällor som påverkar organisering och analys. Dessa är den faktiska inspelningen, den icke-verbala kommunikation samt miljön intervjun sker i (Dalen, 2015). Eftersom samtliga intervjuer genomfördes över datorn begränsades dessa aspekter. Förutsättningarna att läsa in miljö och icke-verbal kommunikation försvårades. Av den anledningen valde intervjuaren att inte analysera dessa delar alls, utan fokuserade enbart på den faktiska inspelningen. Eftersom det är den inspelade intervjun som utgör råmaterialet är det viktigt att särskilja på inspelningen och den transkriberade texten. Transkriberingen blir dock så lik verkligheten som möjligt när det är intervjuaren själv som transkriberar. Den intervjuade kan minnas specifika situationer när hen läser transkriberingen och ha ett mer verklighetsförankrat perspektiv till det än om någon ej lika insatt skulle organisera materialet (Bryman, 2011). I den här studien är det intervjuaren som genomför alla moment.

Vid innehållsanalysen av materialet kategoriserades och kodades de transkriberade texterna utifrån studiens valda teman. Enligt Trost (2010) sker stora delar av denna analys per automatik för den som är insatt i materialet. Detta eftersom en stor del av materialet redan analyseras och tolkas i huvudet när intervjuerna pågår och transkriberas. Det krävs dock en kategorisering av materialet, och i denna studie har en öppen kodning använts för detta. Det första steget i denna kodning är att urskilja begrepp som kan sorteras in under specifika kategorier (Dalen, 2015). I den här studien följer kategorierna den valda tematiseringen som gjorts. För vissa delar av kodningen har schemat bifogat som *bilaga 3* använts som stöd för att urskilja styrande principer. Med hjälp av kategoriseringen kan en överblick ges, som sedan användas för att presentera ett resultat som representerar samtliga intervjuer (Bryman, 2011). Nedan följer studiens valda teman och underteman som legat till grund för kategoriseringen av materialet.

<i>Tema 1</i>	Personliga tankar och åsikter om varumärkesanvändning		
<i>Underteman</i>	Bakgrund & Allmän åsikt	Begränsningar	Egna och andras uppfattning
<i>Tema 2</i>	Varumärkets syfte / Styrande rationalitetsprinciper		
<i>Underteman</i>	Vem är det för	Vad ska det uppnå	Påverkan på kommunikationen

Under *tema 1* är det intervjudeltagarnas egna tankar och åsikter om användandet av varumärken i offentlig sektor som står i fokus. För att besvara studiens frågeställningar kopplat till dessa är intervjudeltagarnas egna ord det främsta resultatet. Dessa åsikter diskuteras i diskussionskapitlet i förhållande till tidigare forskning och bakgrund.

Under *tema 2* undersöks vilka rationalitetsprinciper som styr de berörda kommunernas kommunikation. Det görs bland annat genom att identifiera varför kommunen har ett varumärke och vem varumärket ska gynna. För att granska vilken/vilka principer som är dominanta tillämpas Fredriksson och Pallas organisering av rationalitetsprinciper från 2013 i perspektiv till intervjusvaren.

5.6 Etik och samtycke

I studien har det tagits hänsyn till forskningsetik. Genom att ta detta i beaktande ska det undvikas att någon lider skada till följd av studien, vilket är grundprincipen i forskningsetik (Denscombe, 2018). Detta görs genom att följa en specifik forskningsetisk kod. I den här studien följs de koder som Vetenskapsrådet tagit fram. Vetenskapsrådet listar fyra principer som är framtagna från den europeiska kodexen för forskningens integritet. Dessa principer är tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar. Det handlar således om att säkerställa

forskningskvalitet samt utföra och rapportera forskningen på ett öppet och rättvist sätt. Det innebär också att visa respekt för alla inblandade parter och själv ta ansvar över sin forskning. Ansvaret gäller från idéstadiet till att en färdig produkt publiceras (Vetenskapsrådet, 2021).

5.7 Blankett för samtycke

I en del av god forskningsetiken framgår vikten av att informera alla inblandade parter om deras rättigheter och på vilka villkor de ställer upp (Vetenskapsrådet, 2017). I den här studien är de utomstående parterna främst studiens intervjudeltagare. För att med säkerhet uppfylla dessa kriterier har en samtyckesblankett skickats ut till samtliga intervjuade. I blanketten framgår på vilka villkor de deltar i studien, samt vilka rättigheter de besitter. Denna information anses vara tillräcklig för att intervjudeltagaren ska kunna fatta beslut huruvida hen fortsatt vill delta i studien eller inte. Blanketten har tagits fram med hjälp av de punkter som Denscombe (2018) listar som nödvändiga för intervjudeltagarna att veta om. Det handlar om bland annat information om den som ansvarar för studien, studiens syfte och dess metod. Alla de intervjuade fick blanketten skickat till sig via mejl före den planerade intervjun. Om de efter att ha läst igenom blanketten i samtyckte, ombads de att informera detta till studiens ansvarige. Blanketten ligger i sin helhet bifogad som *bilaga 2*.

5.8 Avgränsningar

Studien har valt att avgränsa sig genom att enbart undersöka hur offentligt anställda kommunikatörer i mellan-mellanstora kommuner ser på varumärkesanvändning. Detta har gjorts av flera anledningar. De allra minsta kommunerna saknar inte sällan en specifik kommunikationsavdelning. De största kommunerna har istället flera kommunikationsavdelningar för olika delar av kommunens verksamheter. För att kunna samla in relevanta och jämförbara data från samtliga kommuner har därför enbart mellan-mellanstora kommuner plockats ut vid urvalet. Genom denna avgränsning kan också en mer samlad bild fångas från de intervjuade eftersom de kommer från miljöer med samma förutsättningar. Detta är också anledningen till att endast kommuner har deltagit i studien. Hade olika offentliga organisationer representerats hade det kunnat leda till ett mer osammanhängande resultat. De

intervjuades svar hade inte heller kunnat sättas i samma kontrast till varandra. Vidare väljer studien att enbart intervjua anställda kommunikatörer istället för personer med blandade befattningar. Detta eftersom kommunikatörer är den yrkesgrupp som anses besitta mest kunskap i ämnet. Omfånget av den här studien ger inte heller möjlighet att fånga flera perspektiv. Urvalet av intervjudeltagare är också avgränsat och har tidigare redogjorts för.

5.9 Metodavgränsningar

Den här studien har enbart använt sig av en metod och det har tidigare redogjorts för varför en kvalitativ intervjustudie valdes. Studien hade dock kunnat genomföras med hjälp av andra metoder. En kvantitativ metod i form av en enkätstudie hade kunnat besvara uppsatsens frågeställningar på ett mer strukturerat och övergripande sätt. Studien hade i en sådant scenario gett en större mängd data från ett större snitt av undersökningspopulationen. Däremot hade den data som erhållits inte varit särskilt grundlig. Fördelen med kvalitativa intervjuer är att de kan fånga den intervjuades egna tankar och känslor, vilket är en central del av den här uppsatsens frågeställning. Den egenskapen hade gått förlorad vid val av en annan metod. Eftersom tiden för studiens utförande varit relativt begränsad hade andra metodval kunnat bromsa arbetsprocessen. Enkätundersökningar kan enligt Denscombe (2018) ta tid att få svar på. Det finns också en risk att svarsfrekvensen hade varit låg, vilket hade påverkat validitet och reliabilitet negativt. För att erhålla både ett djup och samtidigt överskådligt resultat hade en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod kunnat använts. Detta alternativ förkastades på grund av studiens omfattning och resurser.

All data som presenteras i resultatet kommer att presenteras anonymt. Det innebär att endast kommunens namn kommer nämnas. För att säkerställa full anonymitet kommer inte heller intervjudeltagarnas kön att avslöjas. Genom att inte avslöja könen kan studiens generaliserbarhet inte presenteras på ett fullständigt sätt. Detta val har ändå gjorts eftersom anonymitet enligt Denscombe (2018) kan ge mer öppna och sanningsenliga svar. Det gäller framförallt vid frågor som på något sätt skulle kunna sätta den intervjuade i en utsatt position. Eftersom studien bland annat undersöker ifall de intervjuade känner sig begränsade att tala fritt om sin arbetsplats, anses detta vara en utsatt fråga. Detta beslut kan påverka studiens

validitet negativt. Trots detta anses fördelarna med att få så sanningsenliga svar som möjligt från intervjudeltagarna väga tyngre.

5.10 Metoddiskussion

Nedan diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

Reliabilitet

För att utvärdera en kvalitativ intervjustudies tillförlitlighet finns det enligt Trost (2010) utmaningar eftersom vi människor är aktiva varelser som agerar varierande i olika situationer. Detta har en påverkan hur reliabiliteten bedöms, eftersom de klassiska hjälpmedlen av sådan mätning är anpassad till kvantitativ forskning (Trost, 2010). Det är till exempel inte möjligt att kontrollera forskningens resultat genom att upprepa den och generera samma resultat igen. Eftersom intervjuer i grund och botten är sociala möten finns det flera aspekter som påverkar varför det ter sig så. Bland annat påverkas resultatet av intervjuarens personlighet, i vilken miljö intervjun görs samt när i tiden den hålls i (Denscombe, 2018). Som kompensation för att studien inte kan kontrolleras via upprepning kan studiens pålitlighet stärkas genom att tydligt redovisa sitt tillvägagångssätt. Genom denna insyn kan tillförlitligheten bedömas baserat på om välkända metoder och analyser använts, och således också huruvida rimliga slutsatser har dragits utifrån vad som presenteras (Denscombe, 2018). Denna studie har i den mån som det varit möjligt noggrant redovisat vilka tillvägagångssätt som har använts för att samla in data och sammanställa resultat. Vidare har studiens urval presenterats utförligt, där även potentiella urvalsfel redogjorts för. Dessa aspekter påverkar studiens övergripande tillförlitlighet. Vidare har studiens valda intervjudeltagare en sådan roll och position att deras uttalanden kan betraktas som relevanta för att besvara uppsatsens frågeställningar. Studiens helhetsmässiga reliabilitet bör således betraktas som relativt hög.

Validitet

I avseendet att bedöma studiens trovärdighet handlar det om att påvisa att den data som använts är korrekt och träffsäker. I kvalitativa studier kan ingen sådan garanti lämnas. Det

närmaste som kan påvisas är enligt Denscombe (2018) att använd data är med rimlig sannolikhet korrekt och träffsäker. Detta åtagandes görs baserat på huruvida studiens data har samlats in och förädlats enligt god sedvana eller inte. Trovärdigheten av denna studie kan stärkas eftersom den till stor del bygger på grundade data. Data i denna studie har alltså samlats in genom fältarbete. Detta innebär att studiens författare har ägnat stor tid till att granska materialet som använts. Det i sin tur stärker studiens slutsatser som är dragna utifrån insamlade data (Denscombe, 2018). Vidare stärker denna studie sin trovärdighet genom att ha en omsorgsfull beskrivning av tillvägagångssättet för insamling och bearbetning av data. Genom att redovisa hur intervjuerna gått till på ett så öppet sätt som möjligt ges läsaren möjlighet att bedöma huruvida det är trovärdigt eller ej (Trost, 2010). Studiens reliabilitet påverkar också dess validitet. Tidigare redovisade urval och avgränsningar påverkar således den övergripande validiteten. Hade dessa skett på annorlunda sätt hade studiens trovärdighet både kunnat stärkts och sänkts. Urval och avgränsningar som gjorts har dock varit nödvändiga eftersom uppsatsens resurser varit begränsade. Trots dessa åtaganden har studiens frågeställningar kunnat besvarats med gott resultat. Med hänsyn till studiens redovisade förutsättningar bör därför den övergripande validiteten anses som god.

6. Resultat

I det här kapitlet kommer studiens resultat att presenteras. Resultatet består oavkortat av den informationen som erhållits under de fyra intervjuerna. Kapitlet kommer till viss del att disponeras efter studiens tematisering och intervjuguide. Varje intervju presenteras därför inte separat, istället är det de berörda ämnena som formar ordningen av presentationen.

6.1 Presentation av intervjuobjekten

Eftersom de intervjuades uttalanden sker anonymt kommer kodnamn att användas för att presentera intervjudeltagarna. Nedan följer en kort presentation om kommunikatörernas huvudsakliga ansvarsområden och vilka kommuner de arbetar för.

Östersund kommun – Den intervjuade benämns framöver som intervjudeltagare Östersund (I.Ö). Hen arbetar som kommunikatör med ansvarsområden inom delvis varumärkeshantering. Hen arbetar med både platsvarumärke och organisationsvarumärke. I.Ö har även andra ansvarsområden rörande strategisk kommunikation.

Jönköping kommun – Den intervjuade benämns framöver som intervjudeltagare Jönköping (I.J). Hen jobbar som kommunikatör och ansvarar för kommunens övergripande budskap. Det inkluderar delvis varumärkesfrågor.

Karlstad kommun – Den intervjuade benämns framöver som intervjudeltagare Karlstad (I.K). Hen jobbar som kommunikatör och kommunikationsstrateg. I.K huvudsakliga ansvarsområden är kommunens varumärke och grafiska profil för både platsen och organisationen.

Skövde kommun – Den intervjuade benämns framöver som intervjudeltagare Skövde (I.S). Hen jobbar som kommunikatör och har ansvar över kommunens sociala medier. Hen fungerar dessutom som ett strategiskt stöd gentemot olika sektorer.

6.2 Generella synen på varumärken i offentlig sektor

Den generella bilden av att använda sig av varumärken i offentlig sektor var relativt överensstämmande mellan de intervjuade. Alla är överens om att varumärken är bra, men att det är svårt. Ett varumärke måste inte bara hanteras på rätt sätt från organisationen. Det måste också förstås.

I.J anser att många missförstår vad ett varumärke är eller kan vara. Hen menar att väldigt många bara ser varumärket som en logotyp, färg eller slogan. Dessa attribut förknippas starkt till den kommersiella världen. Om ens förhållande till varumärken är sådant finns det definitivt en konflikt när offentliga organisationer väljer att använda sig av det. Om offentliga organisationer inte använder varumärket på ett mer effektivt sätt än att just ta fram en dyr logotyp är I.J enig om att den konflikten är berättigad. Den intervjuade tycker generellt att slogans och loggor blir lite för kommersiellt i offentliga organisationer. Om det ska användas så måste frågan ”För vem skapar vi denna slogan?” att ställas. Hen menar att man inte bör betala en extern byrå med skattemedel för att göra sådana sådant jobb om det inte finns väldigt goda skäl. Däremot tror hen att de flesta organisationer har en mer genomtänkt plan med sina varumärken. I.J menar att varumärken som används på rätt sätt och med rätt fokus kan styra organisations mål mer effektivt. Problemen handlar då istället om att alla inte ser den nyttan. I.J menar också att det spelar stor roll varför en organisation tar fram ett varumärke. Hen tycker att anledningen till ett varumärke någonstans måste gynna medborgarna i första hand. Om det är andra faktorer som skapar uppkomsten av varumärket blir frågan inte lika självklar (I.J, 2021).

Intervjudeltagaren från Östersund kommun tycker i grund och botten att varumärken är ett nödvändigt ont för alla organisationer, vare sig de är offentliga eller privata. Hen menar att

kommuners förhållande till varumärken är speciellt, eftersom det ofta handlar om både en plats och en organisation. Här ser I.Ö i vissa fall ett problem, eftersom kommunerna inte äger någon plats. I övrigt delar hen I.J åsikter om att ett varumärke måste hanteras på rätt sätt. Hen anser att många offentliga organisationer lyckas med sina varumärken, men att hen också sett flera fall där de misslyckats helt. Många varumärken som används i kommuner tror I.Ö kan kopieras och appliceras på vilken kommun som helst, och ändå ”fungera”. Hen menar att dessa fall tyder på att organisationen arbetat för lite med varumärket för att göra det till sitt eget. För dessa organisationer blir varumärket egentligen bara en pappersprodukt som inte används i praktiken. Då går man också miste om fördelarna som ett varumärke kan bringa med sig. I dessa fall blir det givetvis också svårt att rättfärdiga om skattefinansierade medel ska läggas på ett varumärke (I.Ö, 2021).

Intervjudeltagaren från Karlstad kommun tänker att varumärken är väldigt viktiga för offentliga organisationer. Hen menar att alla har ett varumärke vare sig de vill det eller inte. Kan man därför påverka bilden av det så anser I.K att det vore dumt att inte göra det. Vidare menar hen att det givetvis spelar stor roll hur och varför varumärket används. Offentliga organisationer ska ju se till medborgarnas bästa, och det ska synas i varumärkesarbetet (I.K, 2021).

Den intervjuade i Skövde kommun tycker även hen att varumärken är väldigt viktigt, även för offentliga organisationer. Hen anser att det svåra med att se på och prata om varumärken beror på att varumärken kan betraktas så brett. En del pratar bara om en symbol, medan bara ett fåtal faktiskt förstår helheten som ett varumärke bär med sig. I.S menar att om man förstår helheten med ett varumärke så förstår man att det innebär ett löfte och en känsla som är jätteviktigt. Den intervjuade tror att det är bristen på samsyn över vad ett varumärke är som också leder till konflikt. Att skapa en samsyn är extra svårt i en organisation som en kommun, eftersom den är så stor med blandade uppdrag (I.S, 2021).

6.3 Begräsningar till följd av varumärket

Uppsatsen har till uppgift att besvara huruvida varumärkesprinciper eventuellt begränsar organisationen eller den anställda kommunikatören. Av de fyra intervjuer som genomförts kan det inte påvisas att vare sig organisationer eller individer har begränsats till följd av varumärken.

Kommunikatören i Karlstad kommun anser att deras varumärke gör motsatsen till att begränsa. Hen menar att ett varumärke är en förutsättning för en organisation att vara öppen och transparent. Varumärket är ett verktyg som finns inbakat i kommunens kommunikationsstrategi. I den följer också vikten av att vara öppna och transparenta, även om det innebär att gå ut med mindre populär information. I.K menar att varumärket är en del av organisationen, som stärker dessa egenskaper. Det förmedlar att kommunen inte sitter på några höga hästar, till både medarbetare och medborgare. I.K har inte heller känt sig begränsad i sina rättigheter som anställd.

Inte heller den intervjuade från Östersund kommun har någonsin känt sig begränsad som anställd. Hen kan inte heller komma på något tillfälle då hen märkt av huruvida varumärket har begränsat organisationens uppdrag. I.Ö säger precis som I.K att transparens är jätteviktigt i kommunen. Samtidigt säger hen att ”Sen kanske vi inte lyfter fram våra skönhetsfläckar, till exempel att tågtrafiken har försämrats. Då lyfter vi ju hellre sådant som är bra för kommunen” (I.Ö, 2021). Den intervjuade är dock noga med att understryka att de aldrig undanhåller information eller ljuger.

Kommunikatören i Jönköping kan inte komma på något konkret exempel huruvida organisations uppdrag begränsats. Hen tycker dock att det är svårt att uttala sig huruvida varumärket eventuellt begränsar kommunens styrande grundprinciper. Hen menar att det hela tiden är en balansgång om man bör kommunicera ärligt och ge en äkta bild. I.J menar att det inte är konstigt, eftersom det ligger i varumärkets definition. Ett varumärke i den

kommersiella branschen, syftar till att stärka en produkt, gör det bäst genom att förmedla en positiv bild. I en kommun fungerar samma principer, men det måste enligt den intervjuade ske på ett annat sätt. Enligt hen behöver en kommun rymma både det positiva och det negativa sidor i sitt varumärke. Som exempel säger hen att man i Jönköping är småländskt snål, men att man också är småländskt påhittig. Det finns således alltid två sidor som måste belysas i varumärket hos en kommun för att inte begränsa sitt uppdrag. Om en offentlig organisation däremot använder sig av en mer traditionell varumärkesstrategi måste de negativa sidorna väljas bort. Den intervjuade menar att det inte ges en ärlig bild av kommunen i sådana lägen. Det ser hen som ett stort problem. Om man har i uppdrag att kommunicera en kommun för skattefinansierade pengar ligger det i uppdraget att visa hur kommunen faktiskt ser ut. Det gäller på alla punkter, från brottsstatistik till arbetslöshet. Den intervjuade anser att om inte detta kommuniceras lika mycket som det positiva så sker någon typ av falsk marknadsföring. Hen säger att om ett varumärke som står för något som inte stämmer, försvåras också hela kommunens arbete. Som exempel säger hen ”Om en kommun tar fram en slogan som säger att de är generösa, men det visar sig ha de lägsta lönerna i Sverige. Då är det väldigt svårt att förhålla sin kommunikation till ett sanningsenligt budskap” (I.J, 2021). Den intervjuade menar också att det är väldigt lätt att slå undan benen på en organisation som arbetar med varumärken på ett sådant sätt. Om varumärket inte tas fram eller hanteras utifrån sanningen tror I.J att det kan bli en jättekrock (I.J, 2021).

Kommunikatören från Jönköping anser att hen aldrig varit begränsad i sin roll som anställd. Hen poängterar att de inte heller kommit så långt i sin varumärkesprocess, och att det kan vara en orsak. Hen säger att det liksom inte finns något varumärke att förhålla sig till i dagsläget, så det finns inte heller något som kan hålla de tillbaka. Den intervjuade anser dock att hen har känt sig begränsad i förhållande till politiker och chefer. De har enligt I.J en egen bild av kommunens varumärke som de tycker kommunen ska stå för. Begränsningen i det här fallet beror således på avsaknaden av ett varumärke. Den intervjuade menar att eftersom det inte finns ett uttalat varumärke skapar folk egna idéer om vad varumärket är. Det kan till exempel vara en enhetschef som tycker att kommunikatören ger en alldeles för negativ bild av en verksamhet. Chefer vill alltså i vissa fall minska transparensen i kommunikation till förmån att framstå som bättre utåt. Det kan också vara någon politiker som anser att vissa

texter som går ut från kommunen inte alls representerar Jönköping på det sättet hen tycker. Den intervjuade upplever i dessa fall att den kan känna sig begränsad i vad hen säger eller skriver.

Den intervjuade i Skövde kommun har aldrig upplevt att varumärket har begränsat organisationens huvudsakliga uppdrag. Hen har aldrig heller känt sig personligt begränsad i sin roll som anställd. I.S menar att på grund av att det är en demokratiskt styrd organisation är öppenhet en självklarhet. Det gäller både för organisationen och för individen. Hen anser att dessa principer är väldigt viktiga. Om ett varumärke skulle påverka kommunikationen så pass mycket att det fanns dokument som varje anställd var tvungen att förhålla sig till skulle hela den demokratiska idén att falla. Hen tillägger att detta givetvis inte medför att en anställd får uttala sig kränkande eller bryta mot lagen. Däremot måste alla ha rätten att tycka och säga precis vad de vill (I.S, 2021).

6.4 Synen på den egna kommunens varumärke

För att delvis kunna avgöra vilka principer som styr varumärkesarbetet i de olika kommunerna fick de intervjuade svara hur de själva ansåg om sin kommuns sätt att hantera varumärken. Deras svar och förhållning till den egna kommunens varumärke hjälper också till att utveckla hur offentligt anställda kommunikatörer ser på varumärken i offentlig sektor.

Den intervjuade i Östersund kommun tycker att deras kommun verkligen har lyckats med sitt varumärke. Hen känner också en djup personlig förankring till varumärket. Det är något som den intervjuade tror är nödvändigt för att varumärkesarbete ska vara framgångsrikt. Alla kommunens medborgare måste känna en lokal förankring till varumärket och ägandeskapet av det. Under en lång tid hade Östersund kommun ett helt annat varumärke, där de profilerade sig som ”vinterstaden”. I.Ö kände ett starkt band till detta varumärke också. Hela den profilen var generellt väldigt lyckad, där hela 99% av medborgarna kände till profilen, och 70% tyckte även att den var bra. Den varumärkesprofilen blev också välkänd nationellt. Uttrycket ”vinterstaden” har inte använts av kommunen själva på över sju års tid nu. Trots detta är det

fortfarande ett vanligt uttryck i folkmun. Den intervjuade menar på att det fungerar som ett bevis för att varumärket verkligen har fungerat. Problemet med det gamla varumärket var just att inte alla kunde känna en personlig förankring, och att flertalet aktörer inte kände sig inkluderade. Bland annat var det flera aktörer i kommunen som främst bedrev verksamheter under sommarhalvåret som kände sig utanför. Av den anledningen skapades en debatt om kommunens varumärke. Någon som I.Ö tycker var nödvändigt och i längden positivt. Idag pratar man inte om ”vinterstaden” utan om Östersund. Den intervjuade menar att det har tagits väldigt väl emot av alla, och hen har inte upplevt något motstånd från någon. Även om alla nu känner sig inkluderade tar det tid att få alla att känna samma gemenskap som för ”vinterstaden”. Däremot upplever I.Ö att ägandeskapet av varumärket som används nu är mer tillgängligt för alla. Det gamla varumärket var det bara kommunen som fick använda, det var således inte till för kommuninvånarna och dess aktörer. Nu har kommunen istället släppt varumärket mer fritt, vilket gör att fler kan känna ägandeskap. Den intervjuade tycker att detta är jättebra, och är glad för att kommunen nu kan säga ja till nästan alla förfrågningar om användandet av deras logotyp. Tidigare sa de alltid nej, och det tycker I.Ö inte blir helt rätt när varumärket representerar en kommun. Hen nämner bland annat att symbolen i deras logotyp nu består av ett hjärta. Denna symbol känner hen själv stor kärlek till, och menar att hon delar den känslan med många. Bland annat är det privata aktörer i kommunen som använder logotypen på kläder och andra produkter. I.Ö är dock noga med att påpeka att varumärket är så mycket mer än just logotypen. Något som hen tyvärr tror att många inte förstår (I.Ö, 2021).

Även den intervjuade i Skövde kommun är på det hela nöjd med sin kommuns förhållningssätt till varumärket. Hen hävdar att kommunen har en bra struktur med en god plan för framtiden. Däremot tycker I.S att det är en svår fråga eftersom det finns så många perspektiv som måste tas i beaktande. Eftersom varumärket ska fungera för så många är det många bitar som måste falla på plats. Av den anledningen menar den intervjuade att det självklart finns delar som kan förbättras och förändras. Personligen känner hen för varumärket som kommunen har i dagsläget. Varumärket är präglad av kommunens vision att vara utvecklande och växande. I detta har kommunen som löfte att varje medarbetare och medborgare är viktig. Detta tycker den intervjuade märks av, åtminstone i hens roll som

anställd i kommunen. Hen menar att man självklart kanske blir lite extra medveten när man jobbar för kommunen. Däremot tror hen att även medborgare som inte jobbar i kommunen känner av detta. Vad varumärket ska stå för är skapat med hjälp av medborgarenkäter som har undersökt invånarnas syn på vad Skövde är. Det underlaget har sedan använts för att ta fram ett varumärke som ska passa alla. Huruvida man har lyckats menar den intervjuade är svårt att svara på. Däremot visar medborgarundersökningarna på att folk i allmänhet är nöjda med varumärket (I.S, 2021).

Vidare tycker I.S att det kan vara svårt att veta hur man bör arbeta med slogans och logotyper i kommunen. Hen menar att det kan vara svårt att försvara den typen av kostnader. I Skövde kommun gjorde man relativt nyligen om sin logotyp. Enligt I.S var det i deras fall nästan påtvingat, vilket således försvarar handlingen. Den gamla logotypen var inte anpassad till den digitala världen och det digitala landskapets. Loggan byttes därför i samband med att kommunen tog fram en ny grafisk profil. Intervjudeltagaren menar också att den gamla loggan innehöll symboler som inte representerade det Skövde som kommunen ville visa. Loggan innehöll ett helgon som höll i ett avhugget finger, vilket enligt många kändes omodernt och osmakligt. Det kändes inte heller representativt för det Skövde vill stå för, vilket är ”det varma och välkommande Skövde” (I.S, 2021).

Den intervjuade i Karlstad tycker att deras kommun verkligen ligger i framkant när det kommer till varumärkesarbete. Hens bild av kommunens varumärke är således väldigt positiv, både personligt och i allmänhet. I.K menar att detta beror på att kommunen aktivt har jobbat med sitt varumärke sedan början av 2000-talet. Det gör att varumärket verkligen tar en plats i organisationen. Det finns alltid saker som kan bli bättre, men I.K tror att kommunen ligger bättre till än många andra. Den intervjuade tror att varumärket gör hen och andra medborgare lite extra stolt över att vara från Karlstad. Däremot tror hen inte att medborgarna alltid är medvetna om att det är varumärkets förtjänst. Enligt den intervjuade är varumärket inget som någon utanför organisationen behöver känna till. Hen menar att varumärket bär på hela kommunens värdegrund och vision utan att någon behöver reflektera över det. Bland annat är varumärket en del av hur kommunen kommunicerar. Känslan som en medborgare får när den

är i kontakt med kommunen är till stor del känslan av det varumärket står för. Hen säger ”Allt hänger på sätt ihop, och det är därför viktigt att vi är samstämiga i vår kommunikation.” (I.K, 2021). Den intervjuade menar att det ibland gör att hen måste vara lite ”polis” när det kommer till vissa frågor om hur de ska kommunicera (I.K, 2021).

Trots att varumärket enligt I.K förmedlas utan reflektion har också Karlstad kommun ett mycket välkänt symboliskt varumärke. Deras varumärke är format baserat på solens värde, vilket har blivit känt både lokalt som nationellt. Enligt deras medborgarundersökningar menar den intervjuade att majoriteten känner starkt för solsymbolen. Hen tror att bilden av Karlstad kommun som solig och gladlynt faktiskt gör medborgarna mer positiva. Det är också den känslan som kommunen vill stärka genom sitt sätt att kommunicera. I.K tycker själv att man lyckas med detta, även i ärenden som handlar om svåra frågor (I.K, 2021).

Kommunikatören i Jönköping är även hen nöjd med sin kommuns sätt att arbeta med varumärke, eller snarare inte arbeta med varumärke. I.J säger att Jönköping kommun såklart har ett varumärke, för det har alla vare sig de vill eller ej. Däremot har kommunen inte någon slogan eller logga som hela tiden ska representeras. Det är precis så I.J tycker att ett varumärke ska användas i offentlig sektor. För en kommun menar hen att det blir extra lätt. Hen säger ”Varumärket Jönköping finns även om vi inte sätter färg och form på det, eller ber en byrå att beskriva kommunen med fina ord. Varumärket finns liksom ändå, utan att vi behöver jobba med det, och då är varumärkesanvändning helt fine även i offentlig sektor. Konflikten blir när man börjar betala någon extern för det arbetet” (I.J, 2021). Vidare tycker den intervjuade att det är bra att kommunen själva tagit fram sina egenskaper och värdeord. Hen menar att om en extern byrå hade tittat på organisationen utifrån, hade det inte bara blivit en konflikt huruvida skattemedel används. Det skulle också göra det svårt att förankra hos både medarbetare och medborgare. De värdeord och egenskaper kommunen bär idag är framtagna internt med hjälp av medborgarundersökningar (I.J, 2021). Trots att kommunen inte arbetar med ett klassiskt varumärke finns det en grafisk profil. Det finns många i kommunen som vill utöka den och till exempel börja jobba med en slogan. Det har dock inte fått majoritet, vilket den intervjuade tycker är bra. I.J tycker personligen att slogans är väldigt

roligt, och hen kan absolut se fördelar med det i vissa situationer. Hen tycker dock inte att en kommun är en lämplig organisation för det. Eftersom en kommun har ett så brett uppdrag kan det vara svårt att genomföra kampanjer med en slogan som ska passa för alla kommunens funktioner. I ett sådant läge är det bättre när kommunen tagit fram egna egenskaper att förhålla sig till. Den intervjuade menar att de är lättare att förhålla sig till, samt att kommunen kan skapa egna "payoffs" specifik för varje kampanj. I.J anser också att en slogan i en kommun väldigt snabbt kan bli omodern. Det räcker med att kommunen får ett annat politiskt styre med en annan inriktning för att en slogan inte längre ska funka. Den intervjuade säger "I Mjölby ville man under en period positionera sig som Sveriges andra potatis stad efter Alingsås. Då lät man bygga en stor potatis mitt i en rondell. Men sen kom ett nytt styre som inte längre prioriterade detta. Till slut glömde folk det ursprungliga syftet med rondellen, och nu undrar man varför det står en jävla potatis där?" (I.J, 2021). Den intervjuade är rädd att liknande saker hade kunnat hända i Jönköping om de hade tagit fram en slogan. Den största utmaningen och ett stort problem med att ha en slogan i en kommun är enligt I.J att den ska funka för alla. En kommun är till för alla medborgare. Därför måste också en slogan funka och kännas bra för alla (I.J, 2021).

Eftersom kommunen inte arbetar aktivt med sitt varumärke är således den intervjuade nöjd med sin kommuns förhållningsätt till varumärket. Hen känner dock en splittrad personlig förankring, som hen menar kanske beror på avsaknaden av varumärke. I.J känner en förankring till staden Jönköping, men har en helt annan känsla när hen tänker på kommunen. Eftersom det inte riktigt finns något tydligt varumärke att förhålla sig till, så känner hen inte heller någon personlig förankring till varumärket. Enligt hen hade ett mer aktivt varumärkesarbete kunnat leda till att samma känsla hade uppstått oavsett om man pratar om platsen eller kommunen. Hen tror att medborgarna delar denna uppfattning (I.J, 2021).

6.5 Varumärkets syfte

För att i denna uppsats kunna göra en bedömning av vilka rationalitetsprinciper som främst styr de olika kommunerna är det högst intressant att veta vad deras varumärken ska syfta till

att uppnå. Genom att få en bild över varumärkets främsta syfte kan rationalitetsprinciper identifieras.

Enligt den intervjuade i Östersund kommun finns det flera varumärken som har olika syften. Här jobbar de med platsvarumärke, kommunvarumärke och arbetsgivarvarumärke. Enligt I.Ö fungerar det som ett skal, där platsen är det yttersta och arbetsgivarvarumärket är kärnan. Hen menar vidare att de lätt blandas ihop, och kan vara svåra att särskilja i vissa fall. De olika varumärkena har dock olika syften. Platsvarumärket ska främst stärka staden som sådan, i detta fall Östersund. Kommunvarumärket är till specifikt för att belysa kommunen och deras uppdrag, vilket också till stor del stärks av platsvarumärket. Den intervjuade säger att en kommun kan ses som vilket företag som helst. Många företag associera sig till en geografisk plats eller historia för att man kan vinna på det. Hen menar att en kommun givetvis per automatik får en tydligare koppling till platsen än ett företag, men att det är samma premisser i grund och botten. Gemensamt för plats och kommunvarumärket är att deras målgrupper till stor del är samma. Varumärkena är dels till för redan befintliga invånare, dels för att locka nya medborgare och verksamheter till kommunen. I dessa varumärken finns uppdraget att profilera Östersund och stärka varumärket genom exempelvis sponsring. Genom att visa upp platsens logga utanför kommungränserna och föregå som goda ambassadörer, så stärks kommunens varumärke. Kommunens arbetsgivarvarumärke har till främsta syfte att stärka medarbetare eller framtida medarbetares bild av kommunen som arbetsgivare. För att lyckas med sina varumärken menar intervjudeltagaren att marknadsföring är högst nödvändigt. En stor del av det arbetet görs av en extern aktör. Däremot kämpar kommunen med att varumärket inte bara ska vara en plats för marknadsföring, utan också för platsutveckling. Kommunens varumärken har således en roll i deras tillväxtstrategi och det långsiktiga syftet är att öka tillväxten i Östersund kommun. I.Ö anser att förutsättningarna till detta till stor del hänger på vilka personer och aktörer kommunen får med sig i sitt arbete. Det gör att kommunen måste lyssna in och vara följsam för att varumärkena ska få det stöd som krävs för att det ska fungera väl. Den intervjuade avslutar med att ifrågasätta sig själv och sin egen kommun. Hen säger ”Man kan absolut fundera på om man bör lägga skattepengar på sådant här. Men vad händer om vi inte gör det? För tillväxt är det vi behöver i den här kommunen, och ett starkt varumärke är ju avgörande för det. Det är varumärket som utgör grunden för om

folk ska flytta hit eller inte. Vill man bo på och jobba på en plats måste ju platsen ha ett gott rykte, och rykte är ju varumärke” (I.Ö, 2021).

I Jönköping kommun arbetar man som tidigare nämnts inte med varumärket på ett aktivt sätt. Den intervjuade kan därför inte svara på något direkt syfte med varumärket. Hen menar att uppdragen som kommunen står bakom ska gynna kommunens invånare i första hand. Av den anledningen är också kommunens kommunikation formad utifrån vad kommuninvånarna vill se i sin kommunikation. Det som kommuniceras ska alltså ligga i linje med de egenskaperna som medborgarna har önskat i sin kommunikation. Den intervjuade menar att detta kan liknas med förhållningar som man annars skulle haft gentemot ett varumärke. Däremot är ju syftet oavsett att göra medborgarna så nöjda som möjligt. I.J säger också att det givetvis sker marknadsföring i Jönköping kommun. Däremot är inte marknadsföringen kopplat till något varumärke. Marknadsföringen som görs har till syfte att locka nya medborgare och medarbetare (I.J, 2021).

Det främsta syftet med varumärket i Skövde kommun är enligt I.S att visa att man finns där för medborgarna, och att medborgarna har rättigheter. Hen menar på att det ska hjälpa till att främja transparensen åt båda håll, både kommunens och medborgarnas. Den intervjuade liknar varumärket vid en kvalitetsstämpel. Genom att skapa ett varumärke som andas kvalitet, får kommunens uppdrag och meddelanden en högre status. En medborgare som får ett brev med kommunens logga kan med säkerhet känna att informationen är av kvalitet och tillförlitlig (I.S, 2021).

I Karlstad kommun är det huvudsakliga syftet med varumärket enligt I.K att locka inflyttare, besökare, studenter och företag. Liksom Östersund kommun använder sig Karlstad av ett platsvarumärke och ett kommunvarumärke. Båda dessa varumärken bygger på solens värden, som i sin tur ska locka nya invånare till kommunen. Platsvarumärket är öppet och kan användas av alla möjliga verksamheter, medan kommunvarumärket används mer inom kommunens uppdrag. Den intervjuade menar att varumärket absolut präglar kommunens sätt

att kommunicera eftersom det alltid ligger framför allt som kommunen gör. Det medför att varumärkets syfte också blir att informera och skapa förtroende. I.K anser även hon att varumärket till viss del fungerar som en kvalitetssäkring (I.K, 2021).

6.6 Kommunikationen

För att bättre kunna svara på frågeställningen om vilka principer som styr kommunernas kommunikation och varumärkesanvändning, frågades intervjudeltagarna om kommunikationens främsta egenskap. Den första frågan samtliga intervjudeltagare fick svara på var vad de tänkte på när de hörde ordet varumärke. Detta för att skapa en uppfattning om ifall alla har samma ingångsvärden till begreppet. Som svaren visar nedan kan det konstateras att deras bild av varumärken är ganska lik mellan deltagarna.

I.K menar att hen tänker på lite allt möjligt, helt beroende på sammanhang. Om det handlar om kommuners varumärken tänker hen på en geografisk plats. Om det är andra företag eller verksamheters varumärken är det spontana associationer som styr vad hen tänker på. Det kan till exempel vara vissa färger som får hen att tänka spontant på en viss hamburgerrestaurang (I.K, 2021).

I.S säger kort att varumärke är känslan man får av varumärket i fråga (I.S, 2021).

I.Ö tänker på bilden av något eller folks uppfattning av något (I.Ö, 2021).

I.J anser att varumärke är helhetskänslan av ett företag eller organisation. Det är allt, hur det låter, luktar, smakar, känns och ser ut (I.J, 2021).

Vid frågan om vad kommunikationens främsta egenskap i svarade den intervjuade i Östersund att deras kommunikation är till för att skapa nytta. Oavsett om det är intern eller extern kommunikation ska det vara till nytta för kommuninvånarna. Kommunikationen ska också hjälpa till att nå de övergripande målen samt effektivisera verksamheterna. I.Ö säger att all kommunikation tar sin början i just varumärket. Genom ett väldefinierat varumärke skapas tydlighet. Varumärket hjälper kommunen att belysa vad organisationen står för och vad kommunikationen ska kännetecknas av. Det gör att chefer och medarbetare lättare ser hur de ska arbeta med både intern och extern kommunikation för att göra den största nyttan. I.Ö menar att detta också leder till att det skapas en utgångspunkt för att kunna utvärdera och förbättra kommunikationen. Av den anledningen är det viktigt att kommunikationsarbetet är proaktivt (I.Ö, 2021).

Intervjudeltagaren i Karlstad menar även hen att kommunikationen huvudsakligen är till för medborgarna. Hen säger att det handlar om att informera på ett effektivt sätt så att alla förstår och känner förtroende till informationen som går ut. I.K menar att deras vision ”ett bättre liv i solstaden” ska genomsyra sättet att kommunicera. Av den anledningen påverkar givetvis varumärket deras kommunikation. Vidare säger den intervjuade att kommunikationen ska vara proaktiv och vara en naturlig del av verksamhetsplaneringen. Kommunikationen fungerar således som ett ledningsverktyg. Genom att redan i planeringen ta hänsyn till kommunikationen underlättas arbetet framöver. Däremot måste kommunikationen anpassas efter varje enskild situation (I.K, 2021).

Enligt den intervjuade i Jönköping kommun handlar kommunikation om att få fler att förstå mer. Kommunikationen ska alltså försäkra att så många som möjligt förstår varför kommunen finns och hur organisationen fungerar. Det görs genom att all kommunikation präglas av öppenhet och tydlighet. Genom att skapa den här förståelsen hos folk menar I.J att kommunen blir mer rättvis. Då kan alla individer ta ställning till vad de tycker, men också komma med förbättringsförslag. Om fler förstår redan från början blir också kommunens jobb mindre framöver, eftersom det inte kräver samma kommunikativa insatser. Hen menar också att det är viktigt att skapa denna förståelse hos medborgarna för att de ska ha insyn i hur deras

skattepengar används. Är de inte nöjda med hur pengarna används har de möjlighet att påverka det i nästa politiska val. Vidare är kommunens kommunikation centrerad sedan ett par år. Detta gjordes enligt I.J för att man önskade att lyfta vikten av kommunikationen. Grunduppdraget består till stor del av att kommunicera med medborgarna. Därför valde kommunen att låta kommunikationen ta en större roll. Kommunikationen fungerar således även i Jönköping kommun som ett ledningsverktyg (I.J, 2021).

I:S säger att kommunikationen är starkt formad efter att kommunen i grund och botten är en produkt av demokrati. Kommunikation är en grundförutsättning för att kunna utveckla och stärka demokratin, och låta alla ta del av demokratiska rättigheter. Därför är kommunikationens roll att fortsätta informera och underrätta alla parter om vad som händer i kommunen på ett professionellt, enhetligt och tillgängligt sätt. Hen säger ”Det viktiga är att vi ska kunna föra en dialog med våra kunder, där både frågor och förbättringsförslag kan lyftas. Det är ju våra kunder som styr kommunen, och det är de vi är till för ” (I.S, 2021). Vidare säger den intervjuade att kommunikationen också ska hjälpa till att tydliggöra kommunens uppdrag och tjänster. Den ska också öka attraktionen till Skövde kommun, både som arbetsgivare och hemkommun. Även i Skövde kommun arbetar man proaktivt och strategiskt med sin kommunikation för att nå uppsatta mål (I.S, 2021).

7. Diskussion

I kommande kapitel kommer resultatet att diskuteras i perspektiv till studiens bakgrund, tidigare forskning och teoretiska ramverk. Med hjälp av denna diskussion som är kopplad till teorier kan ett mer konkret antagande av resultatet göras. Diskussionen har till syfte att fördjupa svaren på studiens huvudsakliga frågeställningar. Av den anledningen kommer endast de delar som anses som relevanta för att besvara frågeställningarna att diskuteras. Delar av studiens frågeställningar handlar endast om personliga tankar och åsikter. Dessa delar kommer inte diskuteras utifrån någon särskild teori. De kommer istället att sammanfattas och kopplas till tidigare forskning.

7.1 Den generella bilden

Enligt Dahlqvist och Melin (2010) var hela 94% av de anställda i kommuner positivt inställda till varumärkesanvändning i offentlig sektor. Denna siffra känns representerande även i denna studie. Alla intervjudeltagare är åtminstone överens om att varumärken i offentlig sektor kan vara bra, förutsatt att det hanteras på rätt sätt. Några av de intervjuade anser till och med att varumärken är ett måste och ett nödvändigt ont. Dahlqvist och Melin (2010) menar att organisationer som bedriver marknadsstyrd medborgarservice just hamnar i en sådan situation. Eftersom dessa organisationer till stor del konkurrerar med privata aktörer tvingas de till att anpassa sig till marknaden. Det innefattar också deras sätt att hantera varumärken och marknadsföra sig. Däremot är de intervjuade också medvetna om att det finns risker med varumärken som används på fel sätt. De potentiella riskerna som nämns stämmer väl överens med de risker som Leijerholt (2019) lyfter i sin avhandling. De handlar således om att organisationerna måste veta varför och till vem varumärket ska tjäna. Till följd av varumärkets existens nämns också de finansiella riskerna som ett varumärke i offentlig sektor bär med sig. De intervjuade är medvetna om att det kan skapas en konflikt eftersom varumärket finansieras med skattemedel. Av den anledningen är de också överens om att de beslut som fattas måste kunna motiveras väl. En del av de intervjuade är också medvetna om problematiken av att använda varumärken i kommuner på grund av dess bredd. Detta är enligt Wæraas (2008) en av de största svårigheterna med varumärkesanvändning i den typen av organisationer. Han menar att det är svårt att skapa sig en självbild när organisationen har så

många helt varierade uppdrag. Trots att de intervjuade verkar förstå att det kan finnas en problematik med varumärken i den offentliga sektorn, är det flera aspekter som inte nämns. Av de risker som lyfts kopplat till varumärken är det inte någon av de intervjuade som nämner risken att demokratiska principer kan begränsas. Bland annat att transparensen i organisationen blir mindre till följd av att skydda sitt varumärke, eller att meddelarfriheten påverkas eftersom medarbetare känner en skyldighet och förpliktelse till varumärket. Dessa risker är en av de största med varumärkesanvändande enligt Leijerholt (2019).

7.2 Synen på begräsningar och den egna organisationen

Utifrån intervjuerna kan det konstateras att tre av fyra inte upplever att varumärket begränsar vare sig organisationens demokratiska principer, eller de individuella rättigheterna som anställd. Detta är som tidigare nämnts en av de största riskerna med användningen av varumärken i offentlig sektor. En av de intervjuade hävdar motsatsen till detta. Hen anser att varumärket är en förutsättning för att organisationen ska kunna vara transparent och öppen, och således främja dessa demokratiska principer. Hen menar vidare att det är varumärket som stärker dessa principer genom att det är en del av organisationens kommunikationsstrategi. Även de två andra som aldrig upplevt en begräsning till följd av varumärket motiverar det på liknande sätt. Samtidigt säger en intervjudeltagare som anser att varumärket inte begränsar organisationen att de ”inte lyfter fram sina skönhetsfläckar”. Detta skulle i någon mån kunna ses som en begräsning av organisationens transparens.

De kommuner som anser att det inte föreligger några begräsningar till följd av varumärket kan antas vara organisationer som lyckats internt förankra sitt varumärke. Enligt Dahlqvist och Melin (2010) kan ett starkt arbetsgivarvarumärke påverka de anställdas förhållning till den egna organisationen. Om så är fallet har de olika kommunerna lyckats belysa samhällsnyttan med varumärket för sina medarbetare, vilket fungerat som en morot. Enligt Leijerholt (2019) lyckas man bäst med detta genom att representera värden i sitt varumärke som medarbetarna kan känna en personlig förankring till. Även Falkheimer (2010) och Schultz (2010) belyser vikten av detta. Detta stämmer väl överens med vilka intervjudeltagare som kände en personlig förankring och var nöjda med kommunens varumärke. De tre som kände ett mer

eller mindre starkt band till kommunens varumärke var också de som inte kunde se några begränsningar till följd av varumärket. Om organisationerna har lyckats bygga sitt varumärke inifrån är detta något positivt. Tidigare forskning pekar på att det är det mest effektiva och bästa sättet att förankra varumärken i offentlig sektor. Den interna bilden av ett varumärke påverkar enligt Hamrefors (2008) också den externa bilden, och kan således påverka varumärkets mervärde i längden. Det bör dock tas i beaktande att de intervjuades positiva bild av varumärket också kan påverka deras syn på huruvida varumärket på något sätt begränsar organisationen.

Den intervjuade från Jönköping kommun var den enda som åtminstone kunde se problematiken med begränsningar. Hen var också den enda som inte kände en personlig förankring till sin kommuns varumärke. I.J har en känsla för platsen Jönköping och en helt annan för kommunen. Hen menar att deras kommun inte arbetar med varumärke på ett klassiskt sätt. Detta gör också att hen inte har något att känna anknytning till. Det får också till följd av att kommunen inte har något direkt varumärkesarbete som den intervjuade kan uttala sig om. Däremot har hen känt begränsningar gentemot chefer och politiker då de har olika syner på vad varumärket ”ska” vara. Detta är något som Leijerholt (2019) tar upp som ett problem med varumärken i offentlig sektor. Hon menar att olika politiska åsikter kan styra var varumärket ska leda, snarare än den faktiska nyttan för den specifika organisationen. I.J lyfter också att hen känt sig begränsad i sin tjänst då vissa chefer velat minska transparensen i det som kommuniceras. Detta är inte direkt kopplat till varumärket som sådant. Däremot är det en tydlig följd på sådant ett varumärke kan åstadkomma i en organisation enligt tidigare forskning.

7.3 Styrande principer

I detta avsnitt ska den data som erhållits från intervjuerna användas för att kunna identifiera vilka principer som anats styra i de olika kommunerna. Genom att granska varumärkenas syfte och struktur samt kommunikationens roll ska typiska drag från de olika rationalitetsprinciperna som presenteras under teorikapitlet att identifieras. Detta kan också kasta ljus på om varumärkesarbetet begränsar demokratiska principer mer än vad de

intervjuade själva tror. Dispositionen för detta avsnitt presenterar en kommun åt gången för att tydligare kunna skapa en övergripande uppfattning.

Östersund kommun

I Östersund kommun kunde inslag från flera rationalitetsprinciper identifieras. I.Ö menar att deras kommunikation tar sin början i deras varumärke. Varumärket fungerar på så sätt som ett verktyg för att belysa vad organisationen står för och kännetecknas av. Eftersom det är varumärket som till stor del styr kommunikationen bär den en identitet och samstämmighet. Östersund kommun har flera varumärken med olika syften, för att kunna nå en så stor målgrupp som möjligt. Syftet med deras varumärke är att stärka bilden av organisationen. Detta gör man på flera olika sätt, bland annat genom sponsring. Genom sponsring kan man stärka kommunens varumärke utanför kommungränserna, och framstå som goda ambassadörer. Vidare har kommunen lagt stor vikt på att ta fram en logotyp som används flitigt. Denna symbol är till för att skapa en samhörighet och igenkänning. Dessa nämnda attribut kan anses vara tydliga drag kopplat till ryktbarhetens principer. Bara det faktum att kommunen arbetar med varumärke på ett sådant sätt de gör är i sig ett utmärkande drag för just denna princip.

Det kan också identifieras drag som är mer samstämmiga med marknadens principer. En viktig del av denna princip är marknadsföring och marknadsundersökningar. Den intervjuade i Östersund kommun säger att marknadsföring är en viktig del i deras arbete med varumärket för att i sin tur öka kommunens tillväxt. Varumärket och kommunikationen ska alltså fungera för att locka nya aktörer och medborgare att flytta till kommunen från andra orter. Av den anledningen måste kommunen se andra kommuner som konkurrenter. I marknadens principer är marknadsundersökningar viktiga eftersom de kan hjälpa till att styra åt vilket håll en organisation ska gå för att få flera kunder nöjda. I.Ö berättar om deras gamla varumärke och kan med siffror visa på vad deras medborgare tyckte om det. Hen berättar vidare hur vissa inte kände sig inkluderade, och hur då kommunen ändrade varumärkets inriktning. Detta tyder på att kommunen har lyssnat in medborgans åsikter för att nå mer framgång. Detta är vanligt förekommande i organisationer som styrs av marknadens principer. Vidare jämför den

intervjuade kommunen med vilket företag som helst. Hen belyser varumärkets funktion som identitetsbärare kopplat till platsen Östersund. Denna funktion hos varumärken har länge använts inom privat sektor, och är en av de främsta egenskaperna av ett varumärke enligt Melin (1999).

Enligt produktionens principer är kommunikationen målstyrd och ska hjälpa organisationen uppfylla samt effektivisera sina verksamhetsmål. Just detta menar den intervjuade i Östersunds kommun att deras kommunikation ska bidra till.

Det finns inga tydliga inslag i sättet som Östersund kommun arbetar med sitt varumärke och kommunikation som tyder på att de civilas principer är styrande. Den princip som genom intervjun verkar ha störst inflytande i kommunen är ryktbarhetens principer. Eftersom tre principer har identifierats kan det också antas en konflikt sinsemellan dessa. Konflikterna som enligt Fredriksson och Pallas (2013) kan uppstå mellan dessa principer kan dock inte utläsas utifrån det underlag som denna studie samlat in. En anledning till detta är givetvis studiens begränsade mängd insamlade data. Men det kan också vara ett tecken på att ryktbarhetens principer är så pass dominant i organisationen att en konflikt inte föreligger.

Karlstad kommun

De rationalitetsprinciper som verkar vara mest dominerande i Karlstad kommun är ryktbarhetens och de civilas principer. Det kan också anas vissa inslag från marknadens principer. Ryktbarhetens princip identifieras främst med hjälp av kommunens styrande premisser, målgrupp och conceptualisering av kommunikation. På samma sätt som för Östersund kan Karlstad kommuns förhållning till varumärkesarbete avslöja ryktbarhetens principer. Även i denna kommun styrs kommunikation till stor del utifrån varumärket. Det framgår också av intervjun att varumärket ska stärka organisationens förtroende samt fungera som en kvalitetssäkring. Det leder till att betydelsen av att ha en unison och samstämmig kommunikation blir stor. Den intervjuade i Karlstad kommun menar att det ibland gör att hen måste agera ”polis” i vad som kommuniceras. Detta stämmer väl överens om

kommunikatörens roll i ryktbarhetens principer. Fredriksson och Pallas (2013) hävdar att kommunikationen i organisationer som styrs av denna princip ofta får ägna sig åt att samordna kommunikationen. Samtidigt har kommunen ett starkt symboliskt varumärke som drar uppmärksamhet och skapar igenkänning. Fredriksson och Pallas (2013) menar att kommunikation enligt ryktbarhetens principer ofta ingjuter förtroende samtidigt som den ska hjälpa till att uppnå verksamhetens övergripande mål. Detta framgår i Karlstad kommun då I.K säger att kommunikationen fungerar som ett ledningsverktyg samtidigt som den ska stärka förtroendet. Vidare framgår det att kommunens varumärke och kommunikation ska nå en bred målgrupp. Även detta tyder på ryktbarhetens principer.

Det finns inslag i intervjun som tyder på att även marknadens principer har en roll i kommunens kommunikation och varumärkesarbete. Dessa handlar främst om hur kommunen genomför marknadsundersökningar för att mäta medborgarnas nöjdhet med varumärket och kommunikationen. Det ger dem således möjlighet att anpassa sig efter deras åsikter för att öka sin attraktion. Inslaget av denna princip kan dock anses vara relativt liten i förhållande till de andra två.

De civilas principer kan identifieras delvis genom sättet som den intervjuade beskriver syftet med kommunens varumärke. Hen menar att varumärket hjälper organisationen att vara öppen och transparent. Det ligger enligt I.K i varumärkets och således kommunikationens natur att gå ut med all information, även om den inte stärker organisationen. Vidare menar den intervjuade att kommunikationen i huvudsak är till för medborgarna, och att den ska vara anpassad så att alla kan förstå och ta den till sig. Dessa uttalanden tyder på att öppenhet och begriplighet har en stor betydelse. Något som enligt Fredriksson och Pallas (2013) är ett tydligt kännetecken för de civilas principer. Att I.K även nämner att alla inte behöver vara medvetna om varumärket som inte jobbar med det, kan också antas stärka denna princip. Detta eftersom varumärkets ryktbarhet således inte kommer i första hand. Varumärket framgår då tydligare som ett verktyg för att just skapa en mer öppen och demokratisk kommunikation.

Sammanfattningsvis kan det antas att ryktbarhetens princip är den som är mest dominerande. Det finns flera inslag av denna princip i flera sammanhang. De civilas princip har en mer ”smygande” roll i hur kommunen arbetar. Det kan inte heller med säkerhet sägas huruvida de faktorer som stärker denna princip överensstämmer med verkligheten. I teorin kan kommunen utåt hävda att deras varumärke ska främja öppenhet och transparens. Vad som sker i realiteten är svårare att besvara utifrån detta material. Om de civilas principer har den roll som antas ovan kan en konflikt föreligga i organisationen. Kommunens sätt att arbeta med varumärket visar hur kommunen önskas uppfattas av sina medborgare. Om organisationen är så transparent som I.K hävdar att den är hade medborgarna själva fått skapa sig en bild av kommunen. Även kommunens sätt att nå en bred målgrupp är mer överensstämmande med hur ryktbarhetens principer fungerar. Genom sitt varumärke gör det att de själva tar plats i sammanhanget, istället för att medborgarnas egna röster stärks (Josef Pallas, 2013).

Jönköping kommun

Jönköping kommun är den kommun som skiljer sig åt mest från de andra kommunerna i den här studien. I denna kommun antas de civilas principer vara den mest dominerande. Det finns dock inslag från andra principer. Kommunen arbetar enligt I.J inte med sitt varumärke på ett klassiskt sätt. Kommunens egna uttryck tar därför inte lika stor plats som den gör i de andra kommunerna i studien. Istället blir kommunens aktivitet mer fokuserad på att informera medborgarna på ett så öppet och transparent sätt som möjligt. Den intervjuade i Jönköping kommun säger också att deras kommunikation handlar om att få fler att förstå mer. Hen menar att om fler förstår organisationens uppdrag ökar rättvisan. För att folk ska kunna förstå poängterar I.J att öppenhet är väsentligt. Det leder till att medborgarna kan se hur kommunen förvaltar skattemedel, och kan bilda sin egen uppfattning om dessa beslut. Dessa delar ligger i linje med vad som kännetecknar de civilas principer. Fredriksson och Pallas (2013) hävdar att principens syfte är att stärka demokratiska processer. Detta görs till stor del genom att ha en transparent och neutral kommunikation, där folket själva får skapa sig en uppfattning (Josef Pallas, 2013). Underlaget från I.J pekar på att kommunikationen till stor del är just transparent och neutral. Det framgår bland annat i hur hen berättar om när vissa chefer har försökt begränsa kommunikationens neutralitet. Den intervjuade uttrycker då att kommunikationen i

första hand ska gynna medborgarna, och att det som kommuniceras inte ska förskönas. Detta gör att kommunikatorens roll kan anats fungera mer som en förmedlare av information.

Den andra principen som kan identifieras i Jönköping kommun är marknadens principer. Detta framgår genom kommunens arbete med marknadsföring. I.J nämner också i intervjun att kommunikationen ska gynna kommunens invånare i första hand. Detta säger hen görs genom att forma kommunikationen utifrån vad invånarna vill se i kommunikationen. Detta tyder på en marknadsorienterad kommunikation. Syftet ligger därför i att göra medborgarna så nöjda som möjligt. Detta går i linje med marknadens principer då Fredriksson och Pallas (2013) liknar denna princip med ett samtal mellan företag och dess kunder. Jönköpings kommun lyssnar således på vad deras medborgare (kunder) vill höra, och formar sin kommunikation därefter. Däremot framgår det inte att kommunen gör det för att i enlighet med marknadens principer befästa eller skapa tjänster. På I.J låter det istället som att detta görs för att stärka och gynna medborgarnas rättigheter. Något som går mer i samklang med de civilas principer.

Det är dock svårt att avgöra hur mycket marknadens principer styr kommunens kommunikation. Enligt Fredriksson och Pallas (2013) styrs både marknadens och de civilas principer utifrån omvärldens förväntningar. Skillnaden ligger i att de civilas principer vill stärka omvärlden, medan marknadens vill stärka den egna organisationen. Av det som framgår av intervjun antas grunden i kommunikationen främst vara styrd för att stärka och gynna kommunens medborgare. I.J nämner vid flera tillfällen att kommunen är till för alla, och att alla ska ha samma förutsättningar. Om marknadens principer hade varit mer dominant skulle kommunikationsresurserna troligtvis varit mer fokuserad på den målgrupp som har störst inflytande för att nå maximal effekt. Det skulle till exempel kunna handla om extra resurser till målgruppen som är benägen på att rösta på ett visst parti. Det skulle också kunna handla om ett ökat fokus på den målgruppen som kan generera mest pengar till kommunen.

Skövde kommun

Efter genomförd intervju med kommunikatören från Skövde kommun kan ryktbarhetens och de civilas principer identifieras. Däremot antas marknadens principer vara mer dominerande i Skövde kommun än i de andra som deltar i studien. Marknadens principer ger sig främst till känna genom att varumärket är framtaget med hjälp av medborgarundersökningar för att kunna tillfredsställa kommunens medborgare. I Skövde kommun blir det extra tydligt hur marknadens principer påverkar organisationen. Den intervjuade använder sig vid flertalet tillfällen av benämningen kunder när hen pratar om kommunens medborgare, samt att det är deras kunder som styr kommunen. Fredriksson och Pallas (2013) menar att detta synsätt är vanligt inom just marknadens principer. Genom att hantera medborgarna som kunder och styra sin organisation utifrån kundernas behov kan till stor del likställas med klassisk marknadsföring (Fredriksson M. &, 2013).

Ryktbarhetens principer ger sig till känna genom kommunens sätt att arbeta profilering och varumärke. Det framgår i intervjun att organisationen har en identitet som de vill ska förmedla värme. De vill således påverka den egna bilden av sin organisation och öka dess attraktionskraft. Det framgår också att de önskar stärka sitt förtroende hos medborgarna med hjälp av sitt varumärke, och att varumärket ska fungera som en kvalitetsstämpel. Detta gör man genom att kommunicera enhetligt och professionellt. Kommunikationen ska också tydliggöra de mer övergripande verksamhetsmålen. Dessa premisser är enligt Fredriksson och Pallas (2013) förankrade i ryktbarhetens principer.

Det finns även inslag av de civilas principer i Skövde kommun. Dessa framgår i intervjun genom att I.S menar att kommunikationen är en grundförutsättning för att utveckla och stärka demokratin. Hen menar också att varumärkets syfte är att främja organisationens transparens och medborgarnas rättigheter. Det går inte att utesluta att detta är kommunens avsikt med sin kommunikation. Dock framgår det att sättet som de till exempel vill stärka demokratin på, görs via principer som är mer hemmahörande under ryktbarhetens principer. Alltså med hjälp av att bygga förtroende, samt att kommunicera trovärdig och enhetligt.

Av det material som insamlats under intervjun med Skövde kommun kan det antas att marknads och ryktbarhetens principer är mest dominerande. Vilken av dessa principer som tar mest plats är svårt att avgöra. Det kan däremot antas att dessa principer ibland hamnar i konflikt med varandra. Eftersom I.S menar att det är deras kunder som styr kommunen kan det bli svårt för organisationen att förmedla en enhetlighet under en längre period. Ifall kundernas vilja förändras måste således kommunens kommunikation också förändras. Detta skulle i sin tur också påverka kommunens förtroende, vilket värderas högt enligt ryktbarhetens principer.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Den här studien har enbart berört hur anställda kommunikatörer ser på och förhåller sig till varumärken i offentlig sektor. Det hade därför varit intressant att se vidare forskning som undersöker hur allmänheten ser på samma frågeställningar. Grundproblematiken med varumärkesanvändning i offentlig sektor är att den kan antas begränsa demokratiska principer. Genom att undersöka allmänhetens synsätt kan varumärkets demokratiska inverkan belysas. Om ett resultat exempelvis skulle peka på att majoriteten av befolkningen anser att det är fel av offentliga organisationer att arbeta med klassiska varumärken, så skulle resultatet i sig tyda på att demokratin inte är styrande. Det skulle vidare vara intressant att höra allmänhetens åsikter om huruvida skattefinansierade medel bör användas till att stärka en enskild organisations varumärke. För att undersöka dessa frågor skulle en omfattande enkätundersökning göras med en stor andel av populationen. Resultatet som skulle erhållits från en sådan undersökning hade möjligtvis kunnat påverka sättet som organisationer förhåller sig till varumärken.

8. Slutsatser

Denna uppsats har undersökt hur anställda kommunikatörer i offentlig sektor ser på användandet av varumärken i offentlig sektor. Det har även undersökts vilka rationalitetsprinciper som är styrande på intervjudeltagarnas arbetsplatser. I samband med detta har de intervjuade fått svara på om de upplevt att kommunernas varumärke begränsat organisationens eller den enskildas förhållande till demokratiska principer.

Det framgår att samtliga intervjudeltagare är positiva till varumärken i offentlig sektor. Ett par av de intervjuade tror till och med att varumärken är nödvändiga. Däremot framgår det att varumärkesarbetet måste vara anpassat efter organisationen. Om allt för klassisk varumärkesstrategi tillämpas i offentlig sektor kan det i vissa fall vara svårt att försvara dess kostnader och existens. Om ett varumärke ska finnas i offentlig sektor måste det finnas en tydlig plan med varumärket. De intervjuade menar att man måste veta varför varumärket finns, vad det ska främja, och vem det är till för. Vidare är de intervjuade överens om att frågan om varumärken är svår. Detta eftersom begreppet varumärke är så pass brett. De tror att många missförstår vad ett varumärke är, vilket i sig är ett problem. För att förstå nyttan av ett varumärke i en offentlig organisation måste man ha ett bredare synsätt än att bara se till slogans och logotyper.

Inga av de intervjuade har upplevt att deras organisation eller de själva blivit begränsade i förhållande till demokratiska principer. En av de intervjuade menar att varumärkets existens gör motsatsen till att begränsa eftersom varumärket är en förutsättning för att vara transparenta. Det finns dock material i studien som tyder på att varumärket kan ha vissa begränsande effekter. I en kommun nämns till exempel att man inte lyfter fram sina negativa sidor, utan fokuserar på de positiva. Detta kan i någon mån betraktas som en begränsning i kommunens transparens. Vidare framgår från en annan kommun att det finns begränsningar av demokratiska principer. Dock är dessa inte kopplade till ett varumärke. I detta fall menar den intervjuade att dessa begränsningar kan vara en effekt av att kommunen faktiskt saknar ett klassiskt varumärke, som kan leda till en konflikt i synen på organisationen internt.

I studien har det undersökts vilka rationalitetsprinciper som antas styra i de olika kommunerna som deltagit. Bedömningen har gjorts utifrån de intervjuades svar. Detta resultat är varierande för varje enskild kommun. Det kunde identifieras inslag av flera principer i alla kommuner. Av den anledningen finns det också fog för att anta att konflikter kan uppstå mellan dessa principer. I vissa fall känns de mer givna, medan de i andra fall är svårare att identifiera baserat på studiens material. Gemensamt för alla kommuner är att marknadens principer har vissa inslag. I en av kommunerna är det även denna princip som antas vara den mest dominanta. Det visar sig extra tydligt eftersom kommunens medborgare flera gånger benämns som kunder av den intervjuade. Att denna princip ger sig till känna stämmer väl överens med det Schultz (2010) anser driva kommuners varumärkesbyggande. Alltså organisationernas utsatthet för konkurrens. Vidare är det endast en kommun som antas vara mest styrd av de civilas principer. Det är också endast denna kommun som arbetar mindre aktivt med ett klassiskt varumärke. I de två resterande kommunerna antas ryktbarhetsprinciper vara mest dominerade.

Eftersom endast en av fyra kommuner styrs av de civilas principer finns det fog att anta att demokratiska principer eventuellt begränsas på grund av varumärken. De kommunerna som främst visar sig styras av ryktbarhetens principer är till stor del styrda av sitt varumärke och sin identitet. Detta gör att konceptualiseringen av dessa organisationers kommunikation fokuserar mer på att profilera kommunen genom att uttrycka identitet och förtroende, än på att kommunicera samhällsinformation och understödja demokratiska processer.

Denna studie grundar sig på ett mycket begränsat urval, och utan att göra anspråk på vidare generaliserbarhet är det intressant att notera hur tre av fyra intervjudeltagare tycker att marknadsstyrda idéer har en självklar plats inom offentlig sektor. Vad säger detta om samhällets övergripande kommunikation och samhällsidéer? Det kan bland annat väcka frågan ifall offentligt anställdas syn på marknadsstyrda idéer korresponderar med befolkningens syn. Om svaret på den frågan skulle vara nej kan det antas att den samhällsmässiga kommunikationen någonstans inte speglar det samhälle vi lever i. De

samhällsidéer befolkningen kanske tror är dominerande kanske snarare är i minoritet. Bara det faktum att tre av fyra kommunikatörer är relativt okritiska till att marknadsmässiga principer används kan eventuellt säga något om vilka idéer som styr vår samtid. Vilka samhällsidéer som är styrande hör emellertid till en annan diskussion. Däremot kan det antas föreligga en konflikt i förtroenderelationen till offentlig sektor om befolkningen tror sig vara styrda av andra ideologier än vad de faktiskt är.

10.Litteraturförteckning

- Östersunds kommun. (den 14 April 2021). *www.ostersund.se*. Hämtat från *www.ostersund.se*:
<https://www.ostersund.se/>
- Apéria, T. (2001). *Brand relationship management: den varumärkesbyggande processen*. Stockholm: Stockholm Universitet.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Johanneshov: TPB.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod. (2., utök. uppl.)*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. (2010). Hur skapar man kommunala varumärken. *Image och attraktionskraft i Skåne*, ss. 38-41.
- Fredriksson, M. &. (2013). *Med synlighet som ledstjärna [Elektronisk resurs] : En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Uppsala: Department of Informatics and media, Uppsala University.
- Fredriksson, M. (den 2008 September 2008). *hdl.handle.net/2077/17728*. Hämtat från <http://hdl.handle.net/2077/17728>
- Holstein, J. &. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- I.Ö. (den 16 April 2021). Kommunikatör Östersund kommun. (H. B. Magnusson, Intervjuare)
- I.J. (den 19 April 2021). Kommunikatör Jönköping kommun. (H. B. Magnusson, Intervjuare)
- I.K. (den 20 April 2021). Kommunikatör Karlstad kommun. (H. B. Magnusson, Intervjuare)
- I.S. (den 21 April 2021). Kommunikatör Skövde kommun. (H. B. Magnusson, Intervjuare)
- Jönköping kommun. (den 14 April 2021). *jonkoping.se*. Hämtat från *jonkoping.se*:
<https://www.jonkoping.se/>
- Josef Pallas, M. F. (2013). *Med synlighet som ledstjärna, en analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Uppsala: Uppsala University, Department of Informatics and Media.
- Karlsson, T. S. (den 21 April 2021). *tskarlsson.wordpress.com*. Hämtat från *tskarlsson.wordpress.com*: <https://tskarlsson.wordpress.com/2011/10/28/kundbegreppet-inom-den-offentliga-forvaltningen-del-1-vad-ar-en-kund/>
- Karlstad kommun. (den 14 April 2021). *karlstad.se*. Hämtat från *karlstad.se*: <https://karlstad.se/>
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Leijerholt, U. (2019). *Public sector branding, An internal brand management perspective*. Umeå: Umeå School of business.
- Leijerholt, U. (2019). Varumärkesarbete i offentlig sektor. *Svensk företagsekonomisk tidskrift*, ss. 18-23.

- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi, om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.
- Nationalencyklopedin. (den 10 Maj 2021). *NE.se*. Hämtat från NE.se:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/new-public-management>
- Schultz, M. (2010). *Image och attraktionskraft i Skåne*. Malmö: Region Skåne.
- Schultz, M. (2010). *Kampen mellan kommunerna hårdnar*. Region Skåne.
- Skövde kommun. (den 14 April 2021). *skovde.se*. Hämtat från skovde.se: <https://www.skovde.se/>
- Sven Hamrefors, F. M. (2008). *Den värdeskapande varumärkesstrategin*. Stockholm: Sveriges informationsförening.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ulf Dahlqvist, F. M. (2010). *VARUMÄRKEN I OFFENTLIG TJÄNST*. Malmö: Liber AB.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, Volume 8(2), ss. 205-221.
- Vetenskapsrådet. (den 12 Juni 2017). *vr.se*. Hämtat från vr.se:
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf
- Vetenskapsrådet. (den 15 April 2021). *vr.se*. Hämtat från vr.se: <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

11.Bilagor

11.2 Bilaga 1

Personlig upplevelse

- Berätta om dig själv och din tjänst?
- Vad tänker du på när du hör ordet varumärke?
- Hur ser du generellt på användandet av varumärken i offentlig sektor? (både för och nackdelar)
- Hur ser du på din kommuns sätt att arbeta med varumärken?
- Känner du någon personlig förankring till varumärket? (kärnvärden, identitet osv)
- Hur upplever du att medborgare i din kommun ser på varumärket?
- Anser du att kommunen någon gång har begränsats i sina uppdrag till följd av varumärket?
T.ex. synen på transparens, resultat, kommunikation
- Har du som anställd någon gång känt dig begränsad i dina rättigheter till följd av varumärket?
T.ex. yttrandefrihet, meddelarfrihet

Varumärkets syfte (vad som styr kommunikationen)

- Varför är kommunikations främsta egenskap i er kommun skulle du säga?
- Hur mycket påverkas er kommunikation i allmänhet av att förhålla sig till ett varumärke? (Kan vara allt ifrån grafisk profil, enhetlighet, hantering av media till resurser på marknadsföring,)
- Varför har er kommun ett varumärke?
- Vad vill er kommun uppnå med att ha ett varumärke? Och lyckas man?
- Hur märker man av ert varumärke i er kommunikation?
- För vem är varumärket till? För vilka ska det betyda något? Och vilka gynnas av det?
- Hur jobbar ni aktivt med varumärkesarbete? Strategier etcetera

11.2 Bilaga 2

Intervjudeltagande informationsblankett

Tack för att du ställer upp på denna intervju som genomförs i samband med min masteruppsats på Göteborgs Universitet, kommunikatorsprogrammet inriktat mot offentlig förvaltning och myndigheter. Studien har till syfte att ta reda på hur offentligt anställda kommunikatörer ser på användandet av varumärken i offentlig sektor, samt vilka rationalitetsprinciper som är dominerande hos er. Bakgrunden i uppsatsen fokuserar på varumärkesanvändning och dess egenskaper. Teorin fokuserar på olika rationalitetsprinciper och hur de kan ligga i konflikt med varandra. Metoden som används för att besvara uppsatsens forskningsfrågor är intervjuer, som består av relativt öppna frågor.

Som en av de som kommer bli intervjuad i den här studien är det viktigt att du tar del av följande punkter.

- Deltagandet i studien är frivilligt.
- Du har under hela studiens gång rätt att hoppa av om du skulle vilja.
- Du har rätt att inte besvara frågor.
- Hela intervjun kommer att spelas in för att underlätta mitt arbete vid analys.
- Du kommer vara anonym. Däremot kommer kommunens namn nämnas.

Vid frågor kring studien eller om du inte samtycker till villkoren, tveka inte på att kontakta mig när som helst

Mail: gusmaghah@student.gu.se

Telefon: 0709296366

Tack på förhand att du ställer upp på en intervju!

Med vänliga hälsningar Hampus Bylander Magnusson

11.3 Bilaga 3

	Ryktbarhetens principer	Det civilas principer	Marknadens principer	Produktionens principer
Aktivitet	Uttrycka	Informera, distribuera	Konversera	Koordinera, kontrollera
Styrande premisser	Uppmärksamhet anseende, förtroende	Lagar, förordningar, öppenhet, tillgänglighet, demokrati	Utbyte, attraktivitet, vinst	Förutsägbarhet, kontroll, ansvarsfördelning
Konceptualisering av kommunikation	Varumärke, profilering	Samhällsinformation, medierelationer	Marknadsföring	Strategisk, integrerad
Syftet med kommunikation	Uttrycka identitet, göra synlig, skapa förtroende, påverka bilden av organisationen	Upplysning, service, redovisning, understödja demokratiska processer	Utbyte, kartlägga behov positionering	Bidra till verksamhetens måluppfyllelse, koordinering
Primära intressenter	Allmänheten	Medborgare, journalister, politiker	Kunder, konkurrenter	Anställda, väl avgränsade målgrupper
Ideal kommunikation	Distinkt, uttrycksfull, enstämmig, trovärdig	Öppen, relevant begriplig, sann	Påverkande, förförisk, anpassad	Effektiv, planerad, utvärderad, professionell
Kommunikatörens roll	Dirigent	Förmedlare	Försäljare, förförare	Expert, koordinator