

FORSVARETS MARKEDSEKSPONERING

**Har Forsvarets markedseksposering påvirket vernepliktige ved Forsvarets
Spesialstyrker i kontingent 2008 sine forberedelser til opptak?**



Bachelor i militære studier

Syntese OPG 3201

Vår 2021

Antall ord: 14 382

Av Fredrik Tveit Vinningland, Mie Ting Kvarme Lunde og Thomas Øi

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering, vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

| | | |
|--|---|--|
| Jeg (Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader | <input checked="" type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nei |
| Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut) | <input type="checkbox"/> Ja | <input checked="" type="checkbox"/> Nei |
| Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 18 – 04 – 2021

Kadett Fredrik Tveit Vinningland

Kadett Mie Ting Kvarme Lunde

Kadett Thomas Øi

Kadett, signatur

Kadett, signatur

Kadett, signatur

Forord

Vår bacheloroppgave utgjør en del av emnet OPG 3201 Syntese – taktikk, ledelse og stabstjeneste, og er en del av studieprogrammet bachelor i militære studier med fordypning i ledelse og landmakt.

Gjennom å skrive bacheloroppgaven har vi selvstendig fått gjennomført arbeid med bruk av vitenskapelig metode som vi nå fremviser skriftlig i henhold til etablert forskningspraksis.

I valg av tema til bacheloroppgaven valgte vi noe som alle tre mener er interessant; markedsføring, og påvirkningen informasjon har på potensielle kandidater for Forsvaret. Vi skal alle ut å jobbe i avdeling, der vi skal blir en del av en organisasjon som er avhengig av dyktige medarbeidere. Det å kunne fordype oss i denne tematikken gjør oss mer bevisst på hvordan Forsvaret kan rekruttere inn egnet personell.

Vi ønsker å takke Forsvarets spesialstyrker (FS), spesielt fallskjermjeger- og jegertroppen, som har tatt seg tid til og bidratt til vår oppgave. Likeledes ønsker vi å takke veilederen vår, Kjetil Enstad, førsteamanuensis og hovedlærer i metode ved Krigsskolen, for solid veiledning gjennom hele perioden.

Krigsskolen 18.04.2021

Sammendrag

Tema for denne Bacheloroppgaven er Forsvarets markedseksposering og påvirkningen det har på kandidaters forberedelser til opptak. Bakgrunn for temaet er at Forsvaret, som andre organisasjoner, er avhengig av personell og derfor trenger å tiltrekke seg det best kvalifiserte personellet. Markedsføring er et viktig ledd i Forsvarets rekrutteringsprosess og representerer en stor del av Forsvarets kommunikasjon utad.

Vi valgte å gjennomføre en casestudie på Forsvarets Spesialkommando (FS), siden deres vernepliktige tjeneste er søknadsbasert og består av en relativt homogen gruppe.

Problemstillingen er derfor som følger; **Har Forsvarets markedseksposering påvirket vernepliktige ved Forsvarets Spesialstyrker i kontingent 2008 sine forberedelser til opptak?**

Vår casestudie kombinerte kvantitativ og kvalitativ undersøkelsesmetode i den hensikt å belyse fenomenet helhetlig. Dette ble gjort gjennom en spørreundersøkelse på aspirantene i kontingent 2008, og intervju av ansatte med tilknytning til rekruttering og seleksjon i avdelingen. Resultatene fra undersøkelsene ble deretter diskutert i lys av markedsførings- og motivasjonsteori.

Vi konkluderer med at Forsvarets markedseksposering har en grad av påvirkning på de vernepliktige i kontingent 2008 sine forberedelser til opptak. Markedseksposeringen har tilsynelatende formet enkeltes forventninger, motivasjon og inntrykk av tjenestens innhold ved avdelingen. Det har resultert i motivasjon og atferdsendring hos flere kandidater, synliggjort gjennom endrede forberedelser til opptaket.

Konsekvensene for vår forskning er blant annet at den bidrar med kunnskap innen et tema som er lite forsket på. En anbefaling til videre forskning blir derfor å undersøke hvilke typer mennesker som blir tiltrukket av Forsvarets markedseksposering, og hvorvidt disse menneskene er de FS faktisk ønsker å ansette.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| 1 Innledning | 6 |
| 1.2 Problemstilling | 8 |
| 1.2.2 Hypoteser | 8 |
| 1.2.3 Definisjoner og begreper | 9 |
| 1.3 Disposisjon..... | 9 |
| 2 Teorigrunnlag | 10 |
| 2.1 Motivasjon | 11 |
| 2.1.1 Selvbestemmelsesteorien | 11 |
| 2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori | 12 |
| 2.1.3 Oppsummering | 13 |
| 2.2 Markedsføring..... | 13 |
| 2.2.1 5A-modellen..... | 13 |
| 2.2.2 Markedsføringsnivå-modellen | 15 |
| 2.2.3 Employer Image | 16 |
| 2.2.4 Employer Branding | 16 |
| 2.2.5 Sammendrag..... | 20 |
| 2.3 Oppsummering Teori | 20 |
| 3 Metode | 21 |
| 3.1 Forskningsdesign | 21 |
| 3.1.1 Utvalg av informanter | 23 |
| 3.1.2 Datainnsamlingsmetode | 24 |
| 3.1.3 Fremgangsmåte analyse | 25 |
| 3.2 Forskerens forforståelse | 26 |
| 3.4. Kritikk metodevalg | 27 |
| 3.4.1 Utvalg av informanter | 28 |
| 4 Presentasjon av funn | 28 |
| 4.1 Intervju..... | 29 |
| 4.2 Spørreundersøkelse | 31 |
| 5 Diskusjon av resultatene | 36 |
| 5.1 Hypotese 1 | 36 |
| 5.2 Hypotese 2 | 41 |

| | |
|--|----|
| 6 Konklusjon | 49 |
| 6.1 Anbefaling til videre forskning..... | 51 |
| 7 Kildeliste..... | 52 |
| 8 Vedlegg..... | 54 |
| 8.1 Godkjenning FHS | 54 |
| 8.2 Godkjenning NSD..... | 54 |
| 8.3 Spørreundersøkelse | 54 |
| 8.4 Intervjuguide | 54 |
| 8.5 Informasjonsskriv deltakere intervju | 54 |

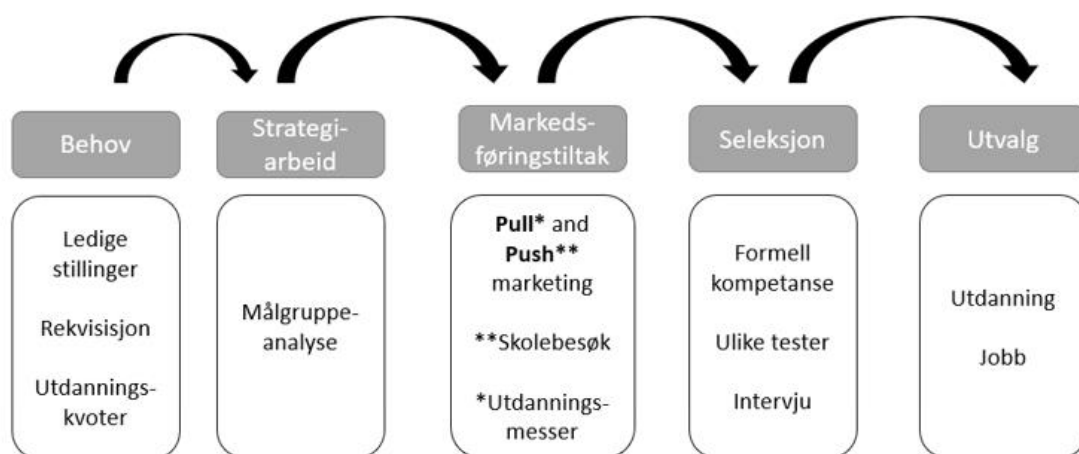
1 Innledning

Forsvaret er en offentlig organisasjon, som konkurrerer om arbeidstakere som alle andre organisasjoner. Det som imidlertid skiller Forsvaret fra andre organisasjoner er allmenn verneplikt, som pålegger unge Norske menn og kvinner ett års plikttjeneste (førstegangstjeneste) i Forsvaret etter videregående skole. Noen vernepliktige stillinger krever seleksjon, der kun de mest egnede kandidatene blir tilbudt plass.

Forsvarets Spesialstyrker (FS) er en avdeling i Forsvaret der de som ønsker å gjennomføre sin førstegangstjeneste må søke seg til stillingen, og deretter bestå et opptak. Avdelingen har to vernepliktige tropper - fallskjermjegertroppen og jegertroppen. Opptaket har til hensikt å avdekke hvorvidt kandidaten er skikket til stillingen. Opptakene er både fysisk og psykisk krevende, noe som tilsier at søkerne bør stille forberedt. Dette fordrer at de må kjenne til Forsvaret som organisasjon, de aktuelle stillingene i FS, og kravene som stilles til disse. Utdanning til stillinger er ressurskrevende, og dersom kandidater blir skadde eller viser seg ikke egnet til stillingen etter tilsetting, vil investeringene i disse kandidatene gå tapt. Dette tilsier at det er i Forsvarets interesse å påvirke de som faktisk er egnet til en aktuell stilling til å søke og gjennomføre seleksjon til denne.

1.1 Bakgrunn

En vesentlig faktor for at en organisasjon skal være levedyktig og suksessfull er forvaltningen av den menneskelige kapitalen (Iversen, 2015, s.9), blant annet hensiktsmessig rekruttering. Ifølge Taylor og Collins er rekruttering “the set of activities undertaken by the organisation for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term» (Taylor & Collins, 2000, s.306 sitert i NATO, 2007, pkt 3A.2.1). Forsvarets rekruttering handler altså om å identifisere aktuelle kandidater, skape bevissthet rundt Forsvaret og aktuelle stillinger, påvirke kandidaten til å jobbe i Forsvaret, og beholde dem som arbeidstaker. Samtidig er det viktig å ha en rekrutteringsprosess som er effektiv, slik at organisasjonen klarer å ha «rett kompetanse til rett tid» (Iversen, 2015, s.11).



Prinsippkisse. Utdypende punkter under hvert steg er ikke uttømmende, kun eksempler.

Figur 1.1 Rekrutteringsprosessen (Forsvarets rekrutteringsplan 2020-2021).

Rekrutteringsplanen for Forsvaret 2020-2021 er en overordnet plan for hele organisasjonen som beskriver hvor ansvar og myndighet ligger innen all rekrutteringsvirksomhet i Forsvaret (Forsvarets rekrutteringsplan 2020-2021). Figur 1.1 viser rekrutteringsprosessen i Forsvaret, som består av 5 steg; behov, strategiarbeid, markedsføringstiltak, seleksjon og utvalg. Det første steget beskriver en behovsanalyse for hvilken kompetanse som trengs nå og i fremtiden. Deretter begynner strategiarbeidet som innebærer en målgruppeanalyse, en analyse om hva slags mennesker det er vi ønsker å rekruttere. Ledd tre i rekrutteringsprosessen er markedsføring, som handler om kommunikasjon fra Forsvaret til potensielle arbeidstakere. En lite tilspisset tilnærming til markedsføring kan skape utfordringer gjennom at antall søkere som ikke nødvendigvis er kvalifisert øker. Det kan gjøre seleksjon og utvalg av kandidatene til en unødig ressurskrevende prosess. Derfor har rekrutteringsprosessen to hovedformål - det å tiltrekke seg flest mulig kvalifiserte kandidater (Carlson, Connerly and Mecham, 2002, sitert i NATO, 2007, 3A.3.3.4), men samtidig unngå kandidater som ikke er kvalifisert (Iversen, 2015, s. 11-14 og Lescreves & Schreurs, 2007, sitert i NATO, 2007, 2A.2.1). Siden markedsføring er en sentral del av rekrutteringsprosessen, vil vi undersøke hvordan Forsvarets markedseksposering bidrar i rekrutteringsprosessen til FS.

1.2 Problemstilling

For å undersøke hvordan Forsvarets markedseksponering påvirker kandidatene som gjennomfører vernepliktig tjeneste i FS er det hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie. Det tillater oss å avgrense oppmerksomheten mot tilfellet, slik at undersøkelsen blir mer presis og håndterbar. Casestudiet vi velger å gjennomføre appliseres på vernepliktige som tjenestegjør i FS i kontingent 2008. Disse velges grunnet likhetene i massen, i form av mangel på tidligere militær erfaring, homogene aldersgruppe og aktive valg om å søke til en søknadsbasert stilling. Vi velger å se spesifikt på forberedelser, da vi antar at kandidatens kjennskap til stillingen de søker seg til sannsynligvis kan spores til Forsvarets markedseksponering, grunnet manglende tidligere militær erfaring.

Problemstillingen vår blir derfor: **Har Forsvarets markedseksponering påvirket vernepliktige i FS i kont 2008 sine forberedelser til opptak?**

1.2.1 Avgrensninger

Problemstillingen gir noen naturlige avgrensninger for oppgaven. Oppgaven vil avgrenses til kun å fokusere på FS sine to vernepliktige tropper, fallskjermjegerne og jegertroppen, da disse er de eneste vernepliktige tjenestene innen FS som er søknadsbasert. Videre fokuseres det utelukkende på tjenesten som vernepliktig, så all forvaltning av personell som kan knyttes til det å være fast ansatt er utenfor oppgavens rammer. Oppgaven vil ikke omhandle identifisering av kvalifiserte kandidater, men forholde seg til FS standard og krav rundt det som kan omtales som ideelle søkertall (kvantitet) og ideelle attributter (kvaliteter) opp imot den aktuelle tjenesten. Oppgavens teorigrunnlag avgrenses videre til markedsførings- og motivasjonsteori. Spesifikt inn mot 5A-modellen, employer image- og employer branding-modellen, og selvbestemmelsesteorien. Andre, mindre avgrensninger omtales og redegjøres for underveis i oppgaven.

1.2.2 Hypoteser

Problemstillingen utforsker sammenhengen mellom Forsvarets markedseksponering og aspirantenes forberedelser til opptak.

En større eksponering av informasjon i forkant kan gi aspiranten et bedre bilde på hva tjenesten innebærer. Forståelsen hos aspiranten kan skapes gjennom markedseksponering, og former forventninger tilknyttet tjenesten. Det er derfor vesentlig å utforske i hvilken

grad kandidaten opplevde et ønske om å tjenestegjøre verneplikten i FS på bakgrunn av informasjonen de ble eksponert for. Derfor er oppgavens første hypotese;

H1: Aspirantens innsikt i tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedseksponering økte motivasjonen for å gjennomføre førstegangstjenesten i FS.

Koblingen mellom markedseksponering og forberedelser står sentralt i problemstillingen. Dersom aspiranten får innsikt i hva som kreves og hva som forventes av aspirantene i stillingen de skal bekle gjennom Forsvarets markedseksponering; og dersom dette påvirker hvorvidt eller hvordan de forbereder seg, vil dette ha et stort utslag for besvarelsen av problemstillingen. Derfor er oppgavens andre hypotese;

H2: Forsvarets markedseksponering påvirket aspirantenes inntrykk av arbeidsopplevelsen, og resulterte i endrede forberedelser.

1.2.3 Definisjoner og begreper

I oppgaven skiller vi mellom Forsvarets markedsføring og markedseksponering. Forsvarets markedsføring er kommunikasjon utstedt fra Forsvaret, mens markedseksponering er kommunikasjon som omhandler Forsvaret - både fra organisasjonen selv og andre kilder. Med markedsføringskanal menes derfor den spesifikke plattformen som kommuniserer informasjon utad. Videre brukes begrepene aspiranter og kandidater. Kandidater omhandler jobbsøkere generelt, mens aspiranter brukes om de som har søkt seg til vernepliktige stillinger til FS.

1.3 Disposisjon

I introduksjonen fremkommer det at rekruttering, motivasjon og markedsføring er sentrale momenter i problemstillingen. Derfor er det nødvendig å forankre besvarelsen i teori som omhandler dette. Videre er det relevant å undersøke selve fenomenet. Vi vil bruke en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode gjennom semistrukturerte intervju og undersøkelse, for deretter å presentere funn fra disse. Funnene drøftes opp mot motivasjons- og markedsføringsteori. Deretter følger et sammendrag av drøftingen, samt kritikk av oppgaven og oppfordring til videre forskning.

2 Teorigrunnlag

Kommunikasjonsplanen for Forsvaret er en overordnet plan for på all intern og ekstern kommunikasjon. Kommunikasjon kan defineres som «En kontinuerlig prosess hvor medlem opprettholder og forandrer organisasjon gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 250-251). God kommunikasjon styrker en organisasjons omdømme, og et godt omdømme vil igjen styrke rekruttering (Johannessen et al., 2009, s. 136). Kommunikasjonsplanen har til hensikt å fremme Forsvarets holdninger, verdier og skape forståelse for organisasjonen. Følgelig er det også sentralt å måle effekten av kommunikasjonen, spesielt hvordan organisasjonen oppfattes utad. Forsvarets innbyggerundersøkelse er en årlig rapport som undersøker blant annet hvilket omdømme organisasjonen har blant befolkningen. Ifølge Jermier og Lafferty kan omdømme defineres som «observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid» (Jermier & Lafferty, sitert i Brønn & Ihlen, 2009, s. 82). Organisasjonens omdømme vil kontinuerlig påvirkes av de meningene menneskene i samfunnet måtte ha basert på hvorvidt deres forventninger innfris eller ikke (Brønn & Ihlen, 2009, s. 18, 82-83). Med andre ord omhandler Forsvarets styringsdokument rundt rekruttering hvordan kommunisere informasjon til aktuelle kandidater, og styrke omdømmet for å skape et positivt inntrykk hos kandidaten rundt Forsvaret som arbeidsplass.

Teorigrunnlaget har derfor til hensikt å avdekke hvordan rekruttering, motivasjon og markedsføring kobles sammen. I tillegg til Forsvarets rekrutteringsplan, er Forsvarets kommunikasjonsplan og Forsvarets innbyggerundersøkelse styrende dokumenter innenfor rekruttering. Videre fremkommer det fra rekrutteringsplanen at leddet etter behovs- og strategiarbeidet omhandler markedsføringstiltak. Siden markedsføring handler om å påvirke kandidater, er det relevant å se på motivasjonsteori som grunnlag for hvorfor kandidater agerer som de gjør, og deretter markedsføringsteori for å si noe om hvordan deres forberedelser kan påvirkes.

2.1 Motivasjon

Problemstillingen søker å utforske sammenhengen mellom markedseksposering og forberedelser. I denne sammenhengen er motivasjon en viktig faktor. Gjennom markedseksposering kommuniseres informasjon som skal skape en endring hos kandidatene. Når våre handlinger er betinget de motivene som står bak dem, blir det nødvendig å benytte motivasjonsteori for å besvare problemstillingen. Fra dette perspektivet kan man si at markedsføringsteori bygger på forutsetningen om at man kan påvirke kandidatens motivasjon, og dermed også deres handlinger.

Oppgaven avgrenses til å se på motivasjon i lyset av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Denne teorien er valgt fordi den er med på å skildre menneskets behov gjennom ulike typer motivasjon og kvaliteten på den. Motivasjonsteori vil naturlig henge sammen med markedsføringsteori når vi søker å forstå hvordan Forsvaret kan påvirke kandidater i en bestemt retning.

I psykologien beskriver man motivasjon som de krefter som ligger bak våre handlinger, og hvorfor retningen på handlingene går dit de gjør. Kaufmann & Kaufmann definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.93). Motivasjon er derfor et begrep som benyttes når vi skal forklare det bakenforliggende for individets atferd, det som driver en og samtidig gir en bestemt retning.

2.1.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory (SDT)) er en behovsteori presentert av Deci & Ryan i 1980, og er en kombinasjon av flere psykologiske retninger (Deci & Ryan, 1980, s 33). Teorien søker å fokusere på ulike typer motivasjon, og kvaliteten av disse (Deci & Ryan, 2008, s. 182). Selvbestemmelsesteorien bygger på tre indre psykologiske behov: selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000, s.76). Behovene anses som medfødte og helt grunnleggende for alle mennesker, og påvirker hvilken type og styrke motivasjonen til et individ utspiller seg avhengig av graden behovene oppleves som tilfredsstillt (Deci & Ryan, 2008, s.182-183). Behovet for selvbestemmelse omhandler det å kunne handle etter egen vilje, føle at handlingen er frivillig, og oppleve at man har valgfrihet til å bestemme selv (Deci & Ryan, 2017, s.10).

Grunnlaget for autonomi og selvbestemmelse er å føle at en handling er påvirket av en grad frivillighet uansett om aktiviteten er individualistisk, kollektivistisk eller uavhengig (Deci & Ryan, 2000, s.74). Det psykologiske behovet for kompetanse omhandler vår interaksjon med verden rundt. Her trekkes viktigheten av å kjenne på følelsen av mestring i møte med utfordringer og positiv tilbakemeldinger frem som effektiviserende og styrkende for vår motivasjon til å forbedre egne prestasjoner (Deci & Ryan, 2000, s.70).

Tilhørighetsbehovet omhandler viktigheten av å føle på at det å være en del av noe større gir trygghet, og opplevelsen av å «passe inn» i det sosiale miljøet vi møter, som igjen påvirker motivasjonen til å fortsette (Deci & Ryan, 2017, s.11). For problemstillingen, kan denne teorien hjelpe å forstå hva som motiverer kandidatene til å søke tjenesten og til å drive forberedelser

Kognitiv evalueringsteori (Cognitive Evaluation Theory (CET)) er en del av selvbestemmelsesteorien som setter søkelys på ulikheten mellom indre og ytre motivasjon, der Kaufmann & Kaufmann mener indre motivasjon er sterkere (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.102-104). Teorien forklarer hvordan ytre faktorer kan påvirke den indre motivasjonen ut ifra ulike faktorer. Deci og Ryan forklarer indre motivasjon der aktiviteten som blir utført er tilfredsstillende nok, heller enn å gjøre det for en ytre belønning som penger, anerkjennelse eller premie (ytre motivasjon) (Deci & Ryan, 2000, s. 57). Indre motivasjon eksisterer i alle individ, men vil variere i forhold til aktiviteten som skal utføres og relasjon til andre mennesker. Ønske om å fremme den indre motivasjonen beskriver en målsetning om at vedkommende *internaliserer* og *integrerer* verdien ved atferden man blir eksponert for (Deci & Ryan, 2000, s.71). Internalisering er beskrevet som «prosessen med å ta inn over seg en verdi eller regulering» (Deci & Ryan, 2000, s. 71), mens integrering omhandler en dypere prosess der verdien du blir eksponert for blir en del av deg selv.

2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori

Samtidig er motivasjon nærliggende med forventningene aspiranten opplever i forkant av opptaket. Kognitiv motivasjonsteori omhandler hvordan mennesker som blir eksponert for informasjon benytter denne til å danne grunnlag for sine handlingsvalg. Forventninger er en forutinntatt kognitiv innstilling man har overfor noe eller noen. En forventning blir etablert ut ifra tidligere erfaring eller informasjon (Svartdal, 2019). Forventninger er tett sammenkoblet med motivasjon. Kaufmann & Kaufmann hevder at motivasjon for å utføre et arbeid er til stede når man forventer å oppnå det man ønsker å få ut av arbeidet man

legger inn. Dette kan være knyttet til måloppnåelse, belønning eller egen ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.48). Økning i forventning påvirker motivasjonen, og vice versa. Dersom kandidatene forventer en fysisk hverdag i FS, kan for eksempel deres forberedelser endres opp mot dette.

2.1.3 Oppsummering

Selvbestemmelsesteorien belyser at kandidater har behov for å kunne ta autonome valg, oppleve kompetanseøkning eller mestringsfølelse, og følelsen av tilhørighet og å passe inn i en gruppe mennesker. Videre sier kognitiv motivasjonsteori at mennesker bruker forventninger, i tillegg til informasjon tilgjengelig, som grunnlag for egne handlingsvalg. Opp imot problemstillingen vil motivasjon være en faktor som peker på hvordan mennesker kan påvirkes gjennom informasjon, og således bli styrt i en gitt retning.

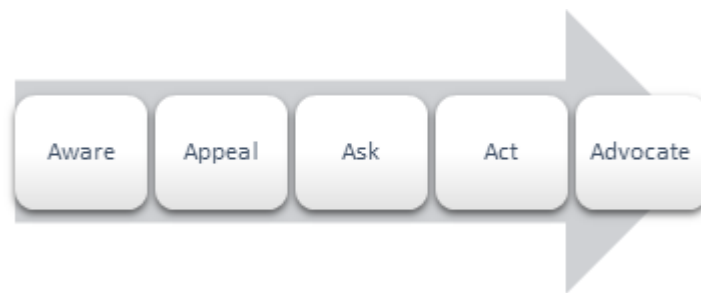
2.2 Markedsføring

Forsvarets markedsføring er et ledd i rekrutteringsprosessen, som har til hensikt å påvirke kandidater til å søke seg til, og jobbe i Forsvaret. Ifølge Johansen vil markedsføringsaktiviteter påvirke den potensielle søkerens persepsjon, kunnskap og forståelse av stillingen og kravene; samtidig som det vil påvirke individets beslutningsprosess rundt å søke seg inn i, og bli værende i, organisasjonen (NATO, 2007, 3A.2).

2.2.1 5A-modellen

For å kunne søke til en jobb eller stilling, må kandidaten vite at organisasjonen eller stillingen faktisk eksisterer (NATO, 2007, pkt. 3A.3.3.1). En måte å synliggjøre organisasjonen på er gjennom markedsføring. Dette er et vidt begrep som omfatter mange forskjellige aktiviteter, men til syvende og sist bidrar god markedsføring til å «informere publikum, styre deres forventninger og til å ta gode beslutninger» (Peretz, 2018). Det vil si at markedsføring er et virkemiddel som kommuniserer informasjon til aktuelle kandidater, og påvirker de i en gitt retning, og fører til beslutningstaking. 5A-modellen bidrar derfor til å forklare hva som skjer under kandidatene sin beslutningsprosess når de blir utsatt for markedsføring. Ulike tilnærminger til markedsføring kan beskrives som markedsføringsstrategier.

En av de eldste modellene innenfor markedsføringsstrategier er AIDA-modellen, som ble utformet av E. St. Elmo Lewis allerede i 1910. Modellen sier at kunden vil kjøpe et gitt produkt dersom deres behov ivaretas gjennom fire prosesser: Attention, Interest, Desire, Action (St. Elmo Lewis, 1910, s. 16). Kunden må først bevisstgjøres tilbudet, deretter bli interessert, for så å ønske og til slutt beslutte. Modellen har senere blitt utbygd av flere teoretikere innenfor markedsføring. Eksempelvis beskriver Kotler et al. 5A-modellen, som er tuftet på AIDA-modellen (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, s.63):



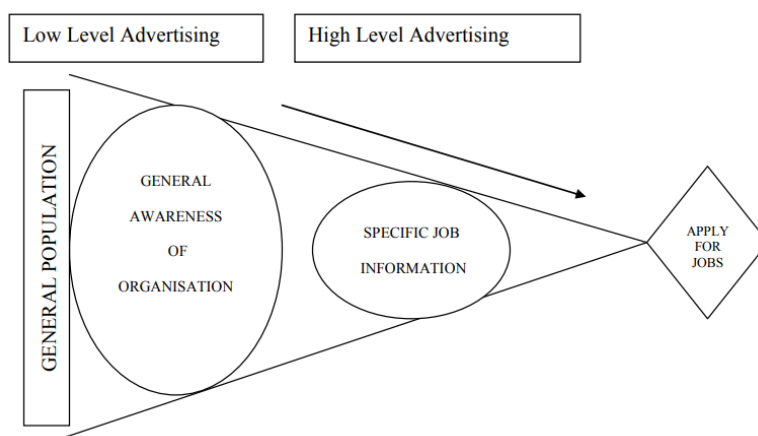
Figur 3.1: 5A-modellen (adaptert fra Kotler et. al., 2017, s.63)

I Aware-fasen blir kunden bevisstgjort et eller flere lignende tilbud. I appeal-fasen sammenligner kunden samsvaret mellom de ulike tilbudene og eget behov og innstilling til tilbudene. I ask-fasen søker kunden mer informasjon om de aktuelle tilbudene. Dersom informasjonen øker interessen rundt tilbudet, beslutter kandidaten seg i act-fasen. Dersom opplevelsen stemte med forventningene, anbefaler kunden tilbudet videre i advocate-fasen (Ibid.).

5A-modellen skiller seg fra AIDA-modellen både ved at kunden selv søker mer informasjon, og at tilfredshet med beslutningen leder til sin egen form for markedsføring (word of mouth). Word of mouth (WoM) baserer seg på at vedkommende meddeler informasjonen videre til andre, og bidrar dermed til å markedsføre organisasjonen. Videre, er 5A-modellen viktig da den viser to perspektiv ved markedsføringen. Organisasjonen ønsker å skape bevissthet og interesse rundt organisasjonen og/eller stillinger gjennom markedsføring og kommunikasjon, mens kunden oppfatter og innstiller seg til tilbudet som gis.

2.2.2 Markedsføringsnivå-modellen

Ifølge Johansen (NATO, 2007, 3A.3.1) kan de ulike markedsføringsstrategiene representert i generell markedsføringslitteratur oppsummeres, og spisses mot rekruttering, gjennom følgende modell:



Figur 3.2: Markedsføringsnivå-modellen (NATO, 2007, pkt 3A.3)

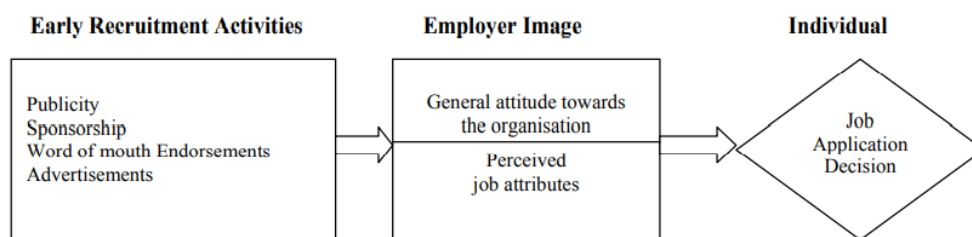
Markedsføringsnivå-modellen viser til to strategier: lavnivå- og høynivå-markedsføring; der lavnivå-markedsføring er rettet mot bevisstgjøring av organisasjonen, mens høynivå-markedsføring gir innsikt i aktuelle stillinger. Modellen sier at gjennom en kombinasjon av lavnivå og høynivå-markedsføring vil man kunne påvirke en kandidat til å søke en gitt stilling. Dersom 5A-modellen appliseres på markedsføringsnivå-modellen, kan man se at lavnivå-markedsføring kan påvirke kandidatens valg i aware- og appeal-fasene. Høynivå-markedsføring kan bidra til bedret beslutningsgrunnlag opp mot ask- og act-fasene. I lyset av problemstillingen vil det si at lavnivå-markedsføring er det som gjør kandidaten oppmerksom på Forsvaret som organisasjon, mens høynivå-markedsføring er informasjon rundt den vernepliktige tjenesten i FS.

Ifølge Mitchell og Olson viser generell markedsføringsforskning at bare det å bli eksponert for en organisasjon øker attraktiviteten opp mot potensielle søkere (Mitchell & Olson, 1981, sitert i NATO, 2007, 3A.3.1). Dersom organisasjonens markedsføring påvirker kandidatens beslutningsprosess i stor nok grad, tilsier teorien at kandidaten vil søke en gitt stilling. Dette støttes av forskning fra Collins og Han, som viser at rekrutteringsgrunnlagets størrelse kan predikeres positivt ved stor grad av lavnivå-markedsføring, og forsterkes ytterligere ved stor grad av høynivå-markedsføring (Collins og Han, 2004, sitert i NATO,

2007, s.10). Det tilsier at vi kan forvente at aspirantene har blitt utsatt for markedsføringen til Forsvaret.

2.2.3 Employer Image

Både 5A-modellen og markedsføringsnivå-modellen peker mot at kandidaten må bevisstgjøres både organisasjonen som helhet og aktuelle stillinger i organisasjonen. Dette støttes av Collins og Stevens' forskning som viser at inntrykk av organisasjonen og inntrykk av stillingen påvirker kandidatens søknadsbeslutning (Collins & Stevens, 2002, sitert i NATO, 2007, 3A.3.3.2). Forskningen er oppsummert i figur 3.3.



Figur 3.3 Employer image-modellen (NATO, 2007, 3A.3.3.2.)

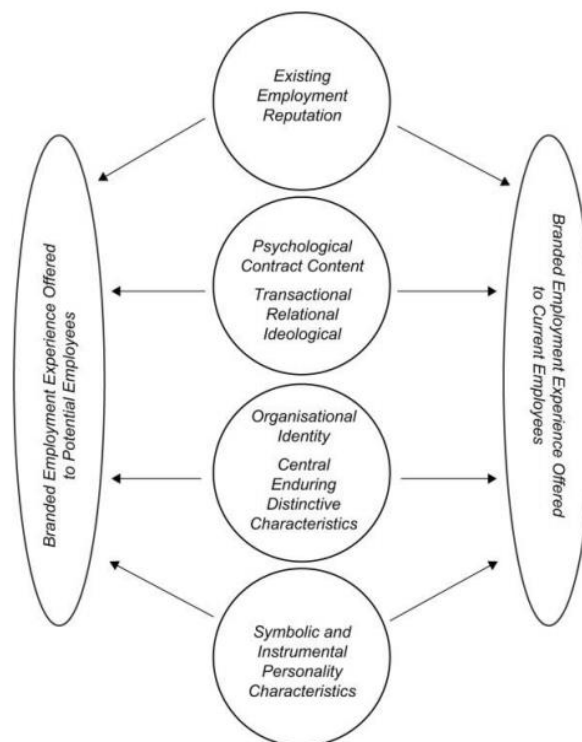
Ifølge Johansen (Ibid.) består employer image av et generelt inntrykk av organisasjon (employer information) samt oppfattelsen av hva som inngår i en aktuell stilling (job information). Ifølge employer image-modellen påvirker markedsføringsaktiviteter kandidatens employer image, som igjen påvirker hvorvidt de vil søke en gitt stilling i organisasjonen.

Dersom man appliserer markedsførings- og motivasjonsteorien på problemstillingen utledes oppgavens første hypotese (H1): **Aspirantens innsikt i tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedseksponering økte motivasjonen for å gjennomføre førstegangstjenesten i FS.**

2.2.4 Employer Branding

Employer image-modellen viser at kandidatens oppfattelse av organisasjonen er en viktig del av søknadsbeslutningen. Employer branding-modellen er en videre dekomponering av hvordan kandidaten oppfatter hva som inngår i arbeidsopplevelsen, som organisasjonen kan påvirke.

Ifølge Edwards er employer branding en aktivitet der markedsføringsprinsipper blir applisert på rekrutteringsteori (Edwards, 2010, s.6). Lloyd definerer employer branding som “sum of a company’s efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work”. (Lloyd, 2006, sitert i Edwards, 2010, s. 7). Employer branding handler altså om å selge inn organisasjonen som en unik arbeidsopplevelse (employment experience). Arbeidsopplevelsen er i så måte ‘produktet’ som markedsføres til potensielle og eksisterende kandidater (Ibid.). Ifølge Edwards består arbeidsopplevelsen av en rekke faktorer, som oppsummeres i figur 3.4 (Edwards, 2010):



Figur 3.4 Faktorer i arbeidsopplevelsen (Edwards, 2010, s.19)

Figur 3.4 viser at forskjellige faktorer påvirker oppfattelsen av arbeidsopplevelsen hos nye og eksisterende kandidater. Existing employment reputation omhandler kandidatens bilde av organisasjonens eksisterende omdømme. Ifølge Edwards viser forskning at det er mer sannsynlig at potensielle kandidater søker jobb dersom organisasjonen har et eksisterende positivt omdømme (Edwards, 2010, s. 8). Cable og Turban viser at positivt omdømme og høy grad av kjennskap til organisasjonen er to nøkkelfaktorer som predikerer positive inntrykk av arbeidsopplevelsen (Cable & Turban, 2003, s. 2244, sitert i Edwards, 2010, s. 9). Cable og Turban har også vist at desto bedre kandidater vurderer omdømmet, desto

bedre vurderte kandidatene jobb-attributtene de assosierte med organisasjonen, og desto mer forventet de å føle en grad av stolthet av å jobbe i organisasjonen (Ibid.).

Psykologisk kontraktinnhold kan beskrives som kandidatens oppfattelse av betingelsene for den gjensidige byttehandelen mellom individet og organisasjonen (Rosseau, 1989, s.123, sitert i Edwards, 2010, s. 13). Enklere fremstilt, hvordan forstår individet betingelsene for innsats og belønning hos arbeidsgiveren. Dette kan være transaksjonsbasert, altså hva man får igjen for å jobbe der i form av lønn og goder; relasjonsbasert, som er forventningen til det sosiale miljøet, eller ideologisk, som angår forventninger rundt å bidra til ideologisk arbeid. Med andre ord kan det psykologiske kontraktinnholdet formes av å øke graden av innsikt i organisasjon og aktuell stilling. Eksempelvis er det nærliggende å tro at dokudrama som *Innsider* vil gi kandidaten innsikt i hva som kreves for å bli fallskjermjeger, og hva som forventes av dem i løpet av opptaket og tjenesten.

Organisasjonsidentitet kan forstås som måten organisasjonen selv presenterer seg utad, inkludert deres symbolikk og kultur (Van Riel & Berens, 2001, s.45 sitert i Watson & Kitchen, 2008, s.5), samt dets mennesker og tjenester (Argenti & Druckenmiller, 2004, s.369, sitert i Watson & Kitchen, 2008, s.3). Organisasjonsidentiteten som blir kommunisert danner et image (bilde) av organisasjonen hos kandidaten. Sammen med andre bilder og oppfattelser av organisasjonen inngår organisasjonsidentiteten i kandidatens oppfattelse av organisasjonens omdømme (Ibid.). Cole og Bruch viser til viktigheten av å kommunisere de positive elementene i organisasjonens image, da det vil hjelpe kandidaten identifisere med og dele de verdiene som er viktige for organisasjonen (Cole & Bruch, 2006, sitert i Edwards, s. 12). Det tilsier at markedsføringen av vernepliktig tjeneste i FS burde vise frem avdelingens sentrale verdier.

Den siste faktoren er symbolske og instrumentelle personlighetsattributter. Lievens og Highhouse beskriver symbolske personlighetsattributter som de immaterielle og subjektive delene av arbeidsopplevelsen koblet til organisasjonsidentiteten. Kandidater kan for eksempel assosiere Forsvaret med prestisje eller hardførhet, og dersom de verdsetter disse verdiene, øker motivasjonen for å jobbe i organisasjonen (Lievens & Highhouse, 2003, sitert i Lievens, 2007, s.53). De instrumentelle personlighetsattributtene er de fysiske og objektive sidene av arbeidsopplevelsen som fremkommer i stillingsutlysningen.

Kandidaten kan for eksempel assosiere stillingen i FS med muligheten for å hoppe i fallskjerm, eller mange utedøgn (Ibid.).

Employer branding-modellen tilsier altså at det er flere faktorer som inngår i kandidatens vurdering av arbeidsopplevelsen. Dersom disse faktorene appellerer til kandidaten, vil de påvirkes mot og motiveres for å søke den gitte stillingen.

Dersom man appliserer employer branding-teorien på problemstillingen, utledes oppgavens andre hypotese (H2): **Forsvarets markedeksponering påvirket aspirantenes inntrykk av arbeidsopplevelsen, og resulterte i endrede forberedelser.**

I tillegg understreker employer branding-modellen viktigheten av å skape et realistisk inntrykk av arbeidsopplevelsen. Ifølge Cable et al. påvirker det folk vet eller tror de vet om en organisasjon i stor grad hvordan de forholder seg til denne i de ulike rekrutteringsfasene (Cable et al., 2000, og Martin, 2008, sitert i Edwards, 2010 ss. 18-19). Cable et al. argumenterer videre for at det som kommuniseres burde vise et virkelighetsnært bilde av organisasjonen, og ifølge Martin gi en autentisk representasjon av stillingsutlysningen (Cable et al., 2000, og Martin, 2008, sitert i Edwards, 2010 ss. 18-19). Ifølge Schreurs og Syed (NATO, 2007, 3C.3) kan det eksistere en forskjell mellom hvor korrekt informasjon som gis ut er, og hvor korrekt informasjon blir oppfattet (NATO, 2007, 3C.3).

| | | Organizational Message | |
|----------------------|------------|--|--|
| | | Accurate | Inaccurate |
| Applicant Perception | Accurate | Quadrant 1 Realistic – Correctly construed | Quadrant 2 Unrealistic – Correctly construed |
| | Inaccurate | Quadrant 4 Realistic – Misconstrued | Quadrant 3 Unrealistic – misconstrued |

Figur 3.5 Realisme-modellen (Ibid.)

Modellen i figur 3.5 viser et analyseverktøy for realisme som er adaptert fra Andersen og Ostroff (Andersen og Ostroff, 1997, sitert i NATO 3C.3). Øverst ser man at

organisasjonens markedsføring kan vise et korrekt eller ikke-korrekt bilde av arbeidsopplevelsen, mens til venstre ser man at kandidaten har et korrekt eller ikke-korrekt inntrykk av det som kommuniseres. Dersom markedsføringen er korrekt og kandidatens inntrykk av informasjonen er korrekt, er markedsføringen realistisk og korrekt oppfattet (correctly construed). Dette er ifølge Schreurs og Syed det beste utfallet. Dersom informasjonen derimot er ikke-korrekt og kandidatens inntrykk av informasjonen også er ikke-korrekt, viser markedsføringen et urealistisk bilde som og blir misoppfattet (misconstrued). Dette kan være relevant i tilfeller som dokudrama, der Forsvaret blir eksponert til tross for begrenset grad av påvirkning på innholdet. Realisme-modellen kan altså brukes til å kategorisere organisasjonens kommunikasjon opp mot kandidatens forståelse.

2.2.5 Sammendrag

Markedsføringsteorien sier at kandidater gjennomgår ulike faser når de skal ta en beslutning, som 5A-modellen viser. Gjennom markedsføringsnivå-modellen, kan man se at Forsvaret kan bruke markedsføring for å bevisstgjøre kandidaten rundt organisasjonens eksistens samt gi innsikt i aktuelle stillinger, slik som fallskjermjegere/jegertroppen, som vil være med på å påvirke kandidaten. Employer image-modellen viser at kandidatens søknadsprosess påvirkes av kjennskap til Forsvaret, samt det kombinerte inntrykket av organisasjonen som helhet og stillingen som utlyses. Employer branding-modellen viser at omdømme, psykologisk kontraktinnhold, organisasjonsidentitet og symbolske- og instrumentelle personlighetsattributter er med på å forme kandidatens oppfattelse av arbeidsopplevelsen. Dette er faktorer som Forsvaret selv kan påvirke gjennom markedsføring. Videre viser realisme-modellen at det kan forekomme en forskjell mellom det som kommuniseres og kandidatens oppfattelse av dette.

2.3 Oppsummering Teori

Ut ifra gjennomgått teori kan man trekke ut at kandidater gjennomgår en beslutningsprosess når de vurderer å søke seg til en stilling, som synliggjøres i 5A-modellen. Organisasjonen kan påvirke denne prosessen gjennom markedsføring. Eksempelvis, å bevisstgjøre kandidaten organisasjonen gjennom lavnivå-markedsføring, og bevisstgjøre kandidaten om aktuelle stillinger gjennom høynivå-markedsføring. Videre peker motivasjonsteori på at kandidater vil søke å tilfredsstille sine behov innenfor kompetanse, autonomi og tilhørighet, og disse behovene er styrende for handlingsvalg. Blir

kandidater eksponert for informasjon som oppleves appellerende i forhold til kandidatens behov er det sannsynlig at kandidaten vil søke på stillingen.. Organisasjonen vil dermed kunne forme kandidatens forventninger og motivasjon, og derigjennom påvirke atferd. Videre kan organisasjonen påvirke hvordan kandidaten oppfatter organisasjonen gjennom markedsføring, som vist i employer image-modellen, mer spesifikt gjennom eget omdømme, psykologisk kontrakt-innhold, organisasjonsidentiteten og symbolske og instrumentelle personlighetsattributter - som vist i employer branding-modellen.

3 Metode

Vi benytter både kvantitativ og kvalitativ metode, grunnet problemstillingens innvirkning på forskningsdesignet. Videre gjennomførte vi spørreundersøkelse og semistrukturert intervju, utformet på bakgrunn av teorigrunnlaget. De hadde til hensikt å teste de utledede hypotesene. Analysen av innsamlet data ble gjennomført som en fortolkende lesning av de kvalitative dataene, og statistisk analyse av de kvantitative dataene.

3.1 Forskningsdesign

Oppgaven vår baserer seg på forskningsdesignet casestudie. I *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* skiller Professor Dag Ivar Jacobsen mellom to hovedhensikter med en undersøkelse; nemlig eksplorerende og forklarende (Jacobsen, 2000). Den forklarende undersøkelsen har til hensikt å teste sammenhengen mellom årsak og virkning. I motsetning, skal den eksplorerende undersøkelsen beskrive en situasjon, slik at vi kan utvide vår kunnskap om noe vi ikke har mye kunnskap om fra før. Problemstillingen søker å teste sammenhengen mellom Forsvarets markedsføring og påvirkningen dette har på kandidatens forberedelser. Dette tilsier at problemstillingen er av en forklarende art. I disse tilfellene er kvantitativ metode gunstig.

Kvantitativ metode benyttes for å kartlegge utbredelsen av et fenomen. I boka «*Metode og Oppgaveskriving*» fremhever cand. polit Olav Dalland at kvantitative undersøkelser kan innhente opplysninger om mange undersøkelsesenheter og at de går i bredden på fenomenet som undersøkes (Dalland, 2017, s 53). I vårt tilfelle kan kvantitativ metode vise hvilken type markedseksponering fallskjermjegerne i kontingent 2008 har blitt utsatt for, om det er noen korrelasjon til hvordan de har forberedt seg, og eventuelt hvilke/hvilken av Forsvarets markedsføringstiltak som har truffet denne gruppen i størst grad.

Samtidig, er sammenhengen mellom markedsføring og forberedelser lite utforsket. Dermed blir det utfordrende å lage en god nok kvantitativ undersøkelse til å besvare problemstillingen presist. Ifølge Yin kan man kombinere undersøkelsesmetoder dersom man gjennomfører casestudie (Yin, 2014, i Johannessen et al 2016, s. 81), noe oppgaven gjør. Det vil si at man kan utnytte fordelene fra både kvalitativ og kvantitativ metode.

Bruk av kvalitativ metode kan benyttes for å beskrive fenomener der man har fokus på å skape helhetlig forståelse. I denne oppgaven brukes intervju som metode for å utforske hvordan aspiranter sine forberedelser har kommet til uttrykk i praksis gjennom handling og kommunikasjon, samt om det har vært observert noen endring i søkermassen over tid, og om dette er noe som kan tyde på en synlig korrelasjon til Forsvarets markedseksposering. Dataene vi kan få tilført gjennom denne metoden er dermed sentrert rundt hvordan de ansatte ved FS har opplevd Forsvarets markedsførings effekt på kandidatenes forberedelser til opptak. Kvalitativ metode belyser dybden i fenomenet. Analyseenheter er få, noe som gjør at datagrunnlaget blir spesifikt til den konteksten fenomenet utspiller seg i.

Gjennom å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode får vi et forskningsdesign som belyser problemstillingen fra flere sider. Problemstillingen ønsker å utforske å se om Forsvarets markedseksposering har en korrelasjon med hvilke forberedelser kandidatene gjorde i forkant av opptaket. I vårt tilfelle kan den kvantitative datainnsamlingen skaffe oversikt over hvilke forberedelser som ble gjort, hvilken markedsføring de ble utsatt for og om kandidatene selv mente det førte til endring i egne forberedelser. Dette er såkalte harde data som representerer *direkte registrerbar virkelighet* (Johannessen et al, 2016, s37). Ved å utforske kandidatenes motivasjon for å søke til tjenesten kan vi også fremskaffe *hard data* om den *diffuse virkeligheten*. Sett opp mot problemstillingen, er denne typen data nyttig for å etablere hvilke/hvilken markedsføringskanal som eventuelt påvirker kandidatenes forberedelser. Likevel, gir ikke kvantitativ undersøkelse alene tilstrekkelig med informasjon for å tyde det som problemstillingen søker å besvare. Når problemstillingen inneholder et omfattende begrep som påvirkning, og vi allerede har avdekket at motivasjon er et sammensatt fenomen, blir det nødvendig å innhente myk data om diffus virkelighet. For å kunne forstå fenomenet i dybden er det derfor viktig å se på hvilke forventninger avdelingen hadde til effekten av å eksponere seg mer utad, og hvordan avdelingen *tolker* markedsføringens effekt på kandidaten. Den kvalitative

metoden kan bekrefte eller avkrefte at avdelingens hensikt var å vise de fysiske kravene for tjenesten. Gjennom å eksponere avdelingen gjennom eksempelvis tv-program som skulle de gi realistiske forventninger til aktuelle kandidater. Deretter kan den kvantitative metoden være med å bekrefte dette hvis mange av kandidatene registrerer at de har vært eksponert for informasjonen, og dette førte til endringer av opptrening i forkant av opptaket. Slik søker vi å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode for å belyse problemstillingen fra flere sider.

3.1.1 Utvalg av informanter

De menige ved FS i kontingent 2008 valgt til spørreundersøkelsen av flere grunner. De er en aldersmessig homogen gruppe som ikke har tidligere militær erfaring. Dermed er de sannsynligvis ikke like godt kjent med arbeidsoppgavene til stillingen, i forkant av opptaket, sammenlignet med et utvalg som har tidligere militær erfaring. Det er derfor relevant å se på om informasjonen de hadde om stillingen før opptaket kan spores til Forsvarets markedseksponering. Videre, representerer utvalget de som gjennomførte opptaket og ble selektert til stillingen. Med andre ord har de utvist egenskaper og holdninger avdelingen ser etter i sin seleksjon. Sett opp mot vår problemstilling, er det interessant å fremskaffe data angående deres forberedelser og hvilken rolle markedsføringen til Forsvaret har spilt. Et tredje moment er utvalgets aktive valg om å søke på stillingen. Tjeneste som fallskjermjeger er ikke noe man blir kalt inn til slik som ordinær førstegangstjeneste. De som ønsker å tjenestegjøre i denne avdelingen må selv søke på den for å kunne møte på opptak. Derfor, kan dette utvalget også si noe om søkerens motivasjon for denne tjenesten og eventuelt vise en korrelasjon til informasjonen de fikk gjennom Forsvarets markedseksponering.

Det andre utvalget av informanter utforsker en annen dimensjon av problemstillingen. Med denne gruppen har vi gjort et *strategisk utvalg*, som betyr at vi har valgt informanter vi tror har bestemt kunnskap eller erfaringer med fenomenet vi utforsker (Dalland, 2017, s 74). Gruppen vi har valgt er offiserer og befal innen avdelingen som har arbeidet med rekruttering og seleksjon. De har vært tett på kandidatene og representerer kontinuiteten i avdelingen. Derfor kan de si noe om opplevd utvikling på søkermassen over tid. Videre, består utvalget av personer som bekler forskjellige stillinger innen FS. Det betyr at muligheten for nyanserte data blir større, på bakgrunn av ulike erfaringer og fartstid i avdeling. Et viktig moment, er deres målsetning med å eksponere FS i større grad utad.

Dette er av særlig interesse for å kunne indikere eventuell effekt av de tiltakene som er truffet i sammenheng med markedsføring. Ved å innhente data gjennom de ansatte kan oppgaven tilføres en kvalitativ dimensjon som det første utvalget ikke gir.

3.1.2 Datainnsamlingsmetode

Når forskningsdesignet inneholder både kvalitativ og kvantitativ undersøkelsesmetode ble spørreundersøkelse og semistrukturert intervju måten vi gjennomførte på.

Spørreundersøkelsen er en såkalt *surveyundersøkelse*, som har til hensikt å skaffe oversikt (Dalland, 2017, s124). Den er utformet slik at data skal være sammenlignbar. Det oppnås ved å ha gradering på de spørsmålene som er kvalitative i sin natur. Det muliggjør å omforme dem til tall, som tillater statistisk analyse. Sett opp mot problemstillingen er det nyttig, fordi det tillater korrelasjonsanalyse mellom variablene. Vi kan dermed statistisk utforske om det finnes en sammenheng mellom markedseksposering og forberedelser. For at respondentene skal forstå hva spørsmålene betyr, har vi lagt til en utdypende forklaring på de spørsmålene hvor det er behov for presisering. I tillegg, unngår vi at respondentene skal føle seg presset til å måtte svare noe som ikke er i overensstemmelse med deres oppfatning. Gjennom at respondentene får mulighet til å svare «*annet*» og «*vet ikke*».

Problemstillingen omhandler begrepene markedseksposering, påvirkning og forberedelser, og teorien belyser faktorene motivasjon, markedsføring og inntrykk av arbeidsopplevelsen. Spørreundersøkelsens utforming ble derfor delt inn i fire bolker. Først, avdekke hvorvidt aspiranten gjennomførte forberedelser i forkant av opptaket. Deretter, avdekke aspirantens adgang til forskjellige informasjonskanaler, og hvorvidt disse påvirket forberedelsene. Til sist, avdekke motivasjon til tjenesten. Derigjennom har det vært mulig å eksplorere hvorvidt aspirantene endret forberedelsene, hvilke kanaler dette var på bakgrunn av, og ulike faktorer som motiverte aspirantene til å søke stillingen. Samt kunne utlede i hvilken grad de har blitt eksponert for markedsføring, og forskjellige faktorer som inngår i inntrykket av arbeidsopplevelsen.

På grunn av utdanningsperioden vår ble spørreundersøkelsen utført uten at vi var til stede under gjennomføringen. En ulempe dette medfører var at vi da ikke var tilgjengelige for spørsmål fra respondentene. Vi minimerte utfordringen ved å gjennomgå undersøkelsen med de som samlet inn dataene i forkant. I tillegg ble begrep som fysiske og psykiske

forberedelser tatt fra Forsvarets internettsider, slik at aspirantenes hadde grunnleggende forståelse for begrepene.

Intervjuene er delt inn i fire bolker, der første og siste bolke er tilbakelesning og administrativ informasjon. Tilbakelesning ga rom for intervjuobjektene til å utdype eller svare på oppdukkende oppfølgingsspørsmål. Videre, fokuserer en bolke på opptak og seleksjon av aspirantene. Hensikten var å beskrive intervjuobjektene forventning til aspirantene under opptaket og observasjoner på atferd som blir sett på som positiv eller negativ. Det gav et inntrykk av hva FS ser etter hos aspirantene og hvilket fokus de har under seleksjonsprosessen. Videre er det en bolke som omhandler markedsføring og rekruttering, der hensikten er å se avdelingens forventning av effekten markedsføring vil ha, samt hvordan effekten av dette kommer til uttrykk i praksis. Totalt vil intervjuet å gi et helhetlig inntrykk av hvordan kandidatene ble påvirket i forkant av opptaket, atferd under seleksjonen og eventuelle endringer i atferd på bakgrunn av markedsføring i forkant.

Intervjuene ble gjennomført over Teams fra en anonym bruker. Dette ga rom for deltakelse fra oss som forskerne gjennom oppfølging- og avklarings spørsmål. For å unngå å lede informantene for mye, la vi vekt på å be intervjuobjektene om tilbakelesning, og at vi selv parafaserte deres svar for å verifisere innholdet. Videre, var rekkefølgen på spørsmålene lagt opp til at intervjuobjektene først snakket om aspirantene ut ifra et generelt utgangspunkt, for dermed å bli spurt om markedsføring. På den måten kunne vi trekke sammenhenger som ikke var påpekt eller fremprovosert av oss. Videre var kamera avskrudd under hele intervjuet, for å bevare anonymiteten til intervjuobjektene og for å minimere non-verbale signaler fra oss.

3.1.3 Fremgangsmåte analyse

Med to datainnsamlingsmetoder, er det også hensiktsmessig med to metoder for analyse. Grunnet en prinsipiell forskjell mellom metodene i måten data registreres og *analyseres* på (Johannessen et al, 2016, s 239). Forenklet kan man si at kvantitative metoder opererer med tall og at kvalitative metoder opererer med tekst (Johannessen et al, 2016, s 239). Selv om metodene divergerer, er fortolkningene fortsatt gjeldende i begge fremgangsmåtene. Likevel, må det presiseres at det i kvantitative data er resultatene av analysen som fortolkes, siden dataene i seg selv er objektive.

For å gjøre vår data fra intervjuet mer håndterbar, velger vi å gjøre en *fortolkende lesing* av dataene. Det betyr at forskeren søker å forstå hvordan intervjuobjektene forstår og tolker det fenomenet vi studerer (Johannesen et al, 2016, s 166). Videre, kan vi gjøre en *kategorisert indeksering* basert på lesingen. Da deles innholdet i intervjuene opp i kategorier som gjør observasjonene mer oversiktlig. En utfordring knyttet til denne metoden er at kategoriene kan bli for brede eller at de blir så forhåndsdefinerte at de ikke bidrar med ny kunnskap (Johannessen, et al, 2016, s 165). For å motvirke denne utfordringen gjennomfører vi indekseringen underveis i analysearbeidet og benytter teori som rammeverk.

Vårt spørreskjema består av 15 spørsmål med flere verdier, og har 28 respondenter. For å skaffe oversikt over dataene ble svarene registrert i en kodebok. Det tillatte videre statistisk analyse. Flere av variablene vi benytter er *nominale* variabler. Nominale variabler er gjensidig utelukkende og har ikke noen logisk rangering (Johannesen et al, 2016, s 256). Med spørreundersøkelsens utforming var det mulig å omgjøre verdiene som respondentene registrerte på enkelte av variablene til et tallsystem. Når spørreundersøkelsen også tillatte å skille respondentene i grupperinger på variabelen “utsatt for markedsføring”, ble det mulig å gjøre en bivariat analyse. Her brukte vi student t-test for å teste om funnene mellom enkelte variabler var signifikant eller ikke. Til presentasjon av dataene benytter vi hovedsakelig frekvenstabeller og figurer, da de er en hensiktsmessig presentasjonsmodell for nominelle og ordinale variabler. (Johannessen, 2016, s 280).

Godkjenning til å benytte seg av data er gitt fra både sjef FS, Forskningsnemnda ved Forsvarets Høyskole, og Norsk senter for forskningsdata. I tillegg er individuelt samtykke innhentet fra hvert intervjuobjekt. Dataene som er samlet inn fra intervjuene anonymiseres og lagres frem til prosjektets slutt. Deretter slettes dataene.

3.2 Forskerens forforståelse

Forskernes forforståelse vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes (Johannessen et. al., 2016, s. 35). Vi har som ledd i oppgaven orientert oss i ulike fagfelt for å forstå hvordan problemstillingen kan utforskes. Videre er oppgaven en del av bachelorutdanningen vår, som også har inneholdt temaer som berører blant annet motivasjon, og fysisk og psykisk form i en militær kontekst. Vi har

valgt en oppgave som ligger tett opp mot markedsføringsteori samt motivasjonsteori. I tillegg har vi erfaring fra hvordan vi selv oppsøkte informasjon og forberedte oss i forkant av vårt eget opptak til stillingen på Krigsskolen. Dette kan i sum påvirke måten vi både etterspør og analyserer dataene fra intervjuene og spørreundersøkelsen på. Vi har prøvd å kontrollere dette gjennom forankring i teori, slik at argumentene blir mest mulig objektive.

3.3 Kildekritikk

Teoridelen er hentet fra artikler, bøker, forskning eller andre akademiske oppgaver i den hensikt å gjennomføre en forskningsbasert studie. Employer branding-modellen er et eksempel på et relativt nytt fagfelt, der teori fra andre fagfelt appliseres på rekruttering. Blant annet Human Resources, psykologi og markedsføring. Til tross for dette, er teoriene som employer branding er basert på vel beskrevet og godt utforsket. Videre har employer branding-modellens validitet blitt utprøvd i flere omfattende undersøkelser og forskningsprosjekt, eksempelvis Cable & Turban sitt studie i 2003 (Cable & Turban, 2003).

Selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan er en av svært mange motivasjonsteorier. Det kan argumenteres at det hadde vært fordelaktig for oppgaven, dersom flere motivasjonsteorier ble trukket inn. Det er dog like mange ulike vinklinger og fokusområder som det er teorier, slik at vi valgte den vi mente passet best opp mot problemstillingen. Teorien er en universell motivasjonsteori som beskriver en behovsdrevet motivasjon. Den er en sammensetning av to psykologiske retninger og derfor uavhengig av kontekst. Av den grunn egner den seg godt til å appliseres på ulike kontekster, inkludert vår casestudie. Videre er teorien er godt utforsket og anerkjent som troverdig.

3.4. Kritikk metodevalg

Når man velger metode, velger man også bort alternative metoder som kunne vært hensiktsmessige. Vi kunne gjennomført intervju med de vernepliktige i FS, for å skaffe et dypere innblikk i hvordan markedsføringen påvirker dem. Det kunne avdekket nyanser ved problemstillingen som vi ikke ser på forhånd. Imidlertid er det mange aspekt ved fenomenet, og det er utfordrende å dekke alt i én undersøkelse. Spørreundersøkelsens fokus kan dermed potensielt kritiseres. Samtidig fremkommer det funn som er interessant for problemstillingen. Andre potensielle perspektiver for videre forskning vil foreslås mot slutten av oppgaven. Videre, har vi ikke benyttet kontrollgruppe til spørreundersøkelsen,

som også potensielt kan kritiseres. Likevel, er det så få vernepliktige stillinger i FS, slik at det kan gi merverdi å gjennomføre undersøkelsen på samtlige aspiranter.

3.4.1 Utvalg av informanter

Utvalget aspiranter som vi gjennomførte spørreundersøkelsen på er relativt lite i statistisk øyemed. Vi utforsker dermed ikke de kandidatene som *ikke* kom gjennom, men som forberedte seg og møtte til opptak. Dette kan sies å gi en skyggeside ved oppgaven som ikke utforskes. Fordelen med utvalget vårt er at aspirantene faktisk har kommet gjennom opptaket, og dermed representerer de kandidatene som FS faktisk ønsker skal tjenestegjøre hos dem. Vårt utvalg kan derfor indikere hva i markedsføringen som treffer de kandidatene FS ønsker, i større grad enn den omtalte “skyggesiden”.

En ulempe ved at vi intervjuer de ansatte ved FS, er at det er deres *fortolkning* av effekten vi kan få større innsikt i. Selv om all empiri er representasjoner av virkeligheten, så skal vi være bevisst hvilken kontekst de fortolkningene av virkeligheten de ansatte ved FS har. Eksempelvis, er det ikke sikkert at intervjuobjektene har drevet med markedsføring, og derav «bare» uttaler seg som en militær ansatt ved avdelingen som ikke nødvendigvis har faglig tyngde innenfor markedsføring. Tilsvar til denne kritikken er at det ikke er deres faglige tyngde innen markedsføring vi er ute etter med våre intervju.

4 Presentasjon av funn

Ved å applisere vårt forskningsdesign på de vernepliktige i FS, har vi gjort funn som er relevante for problemstillingen. Funnene stammer fra både spørreundersøkelsen og intervjuene, hvor de viktigste funnene skaper forutsetning for drøftingen.

Det er fire markedsføringskanaler som skiller seg ut. Dette er “Forsvarets sider på internett”, “Videoer på Forsvarets kanaler”, “Dokudrama” og “Personer med erfaring fra tjenesten”. Disse beskrives som kanaler med størst påvirkning på forberedelser og motivasjon. Samtidig, rapporterer svært få at markedsføringskanalene påvirket deres motivasjon til tjenesten negativt. Videre, fremkommer et skille mellom *Forsvarets egen markedsføring* og *Forsvarets markedseksponering*. Det er relevant å se på kandidatenes inntrykk av markedseksponering for å kunne besvare problemstillingen på en god måte, og se hvordan dette påvirket forberedelsene i forkant av opptaket.

Gjennom undersøkelsesmetodene fremkommer det at de aspirantene som i lav grad har satt seg inn i hva tjenesten innebærer, er dårligere forberedt. Dette er interessant opp mot problemstillingen fordi tematikken er den samme som i hypotese 3, som omhandler inntrykk av arbeidsopplevelse og forberedelser. Videre, nyanseres dette funnet ved at det også fremkommer av begge undersøkelsene at markedsføringen produsert av Forsvaret gir det beste bildet på hva tjenesten innebærer.

4.1 Intervju

Funnene fra den kvalitative undersøkelsen er med på å tydeliggjøre hvordan intervjuobjektene ser på egen avdelings arbeid innenfor markedseksponering og rekrutteringsprosessen. Det samlede inntrykket av kategoriene skaper et helhetlig inntrykk av dataene. Heretter presenteres det vi mener er hovedfunnene fra undersøkelsene opp mot problemstillingen.

For å svare på problemstillingen var det nødvendig å utforske hva de enkelte intervjuobjektene mente om forberedelsene til aspirantene, og hvordan dette kommer til syne under opptaket. Med forberedelser mener vi all aktivitet som aspiranten har gjort i forkant av opptaket for å forbedre egen prestasjon.

Hovedfunn ved å analysere forberedelser peker på at det handler om hvor godt aspiranten har satt seg inn i opptaket før oppmøte. Ved fysiske forberedelser er det uvitenhet om krav på fysiske tester, noe som også tyder på dårlige mentale forberedelser. Intervjuobjektene bekrefter dette da aspiranter som ryker på de første testene har kommet med tilbakemeldinger om forventningene de hadde ikke ble møtt. Eksempelvis var en tilbakemelding at *“det ikke var helt som jeg så for meg og at det var kjedelig å gå å marsje”*. Svarene fra intervjuobjektene kan tyde på en forventningsbrist basert på hvilken forventning den individuelle aspiranten har hatt i forkant av opptaket.

Intervjuobjektene kommenterer også observasjoner rundt motivasjonen til aspirantene under opptaket. Her påpekes det at tjenesten hos FS setter et høyt krav om en fysisk robusthet, gode holdninger og evnen til å samarbeide med andre. Intervjuobjektene beskriver at motivasjonen kommer til uttrykk i praksis gjennom fokuset på å bli så god som mulig og viljen til å aldri gi seg. Funnene belyser at motivasjonen til aspirantene blir

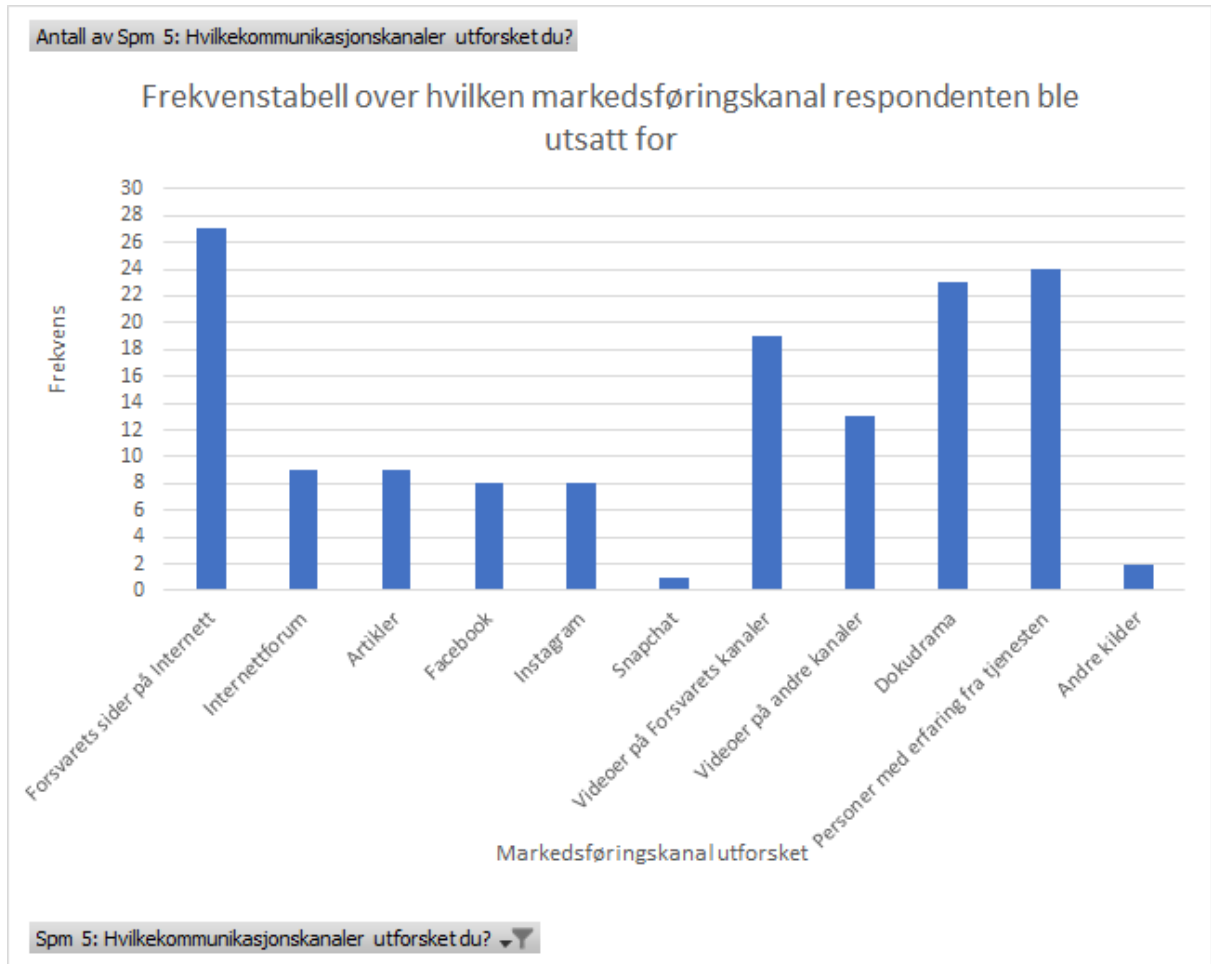
enda tydeligere når aspirantene jobber i team, basert på hvem som driver gruppen frem til en løsning. Det vil si at aspirantene har blitt motivert for stillingen og dermed påvirket i forkant av opptaket, på et eller annet vis.

Intervjuene trekker frem forskjeller i syn på markedsføringstiltak som er produsert i regi forsvaret og eksterne. Markedsføringstiltak som dokudrama og filmer på Youtube ble beskyldt for krigs-romantisering og ikke en god nok visualisering av det harde fysiske arbeidet som inngår i tjenesten. Imidlertid pekes det på at dokudrama likevel er et godt verktøy for å nå ut til mange potensielle kandidater. Ved spørsmål markedsføringstiltak i regi av Forsvaret alene stiller intervjuobjektene seg mer positive. Skolebesøk, utdanningsmesser, treningscamper og Forsvarets egne hjemmesider blir trukket frem som troverdige kilder. Besvarelsen til intervjuobjektene tyder på at det er avdelingen, og Forsvaret selv, som gir de mest realistiske inntrykkene av tjenesten. Dette ble også tydeliggjort da samtlige av intervjuobjektene svarte Forsvarets nettsider når de ble stilt spørsmål om hvor kommende aspiranter burde finne informasjon. For problemstillingen er disse funnene interessante da de indikerer en ulik påvirkning på aspirantene fra de forskjellige typene markedseksponering

For å kunne benytte funnene i problemstillingen blir det viktig å se på aspirantenes forberedelser og prestasjon på opptaket i sammenheng med markedseksponering. Intervjuobjektene påpeker et skille mellom tiltak som er i regi av Forsvaret alene og eksterne. Det blir trukket frem at tiltak fra Forsvaret gir et mer realistisk bilde på tjenesten og hvordan man burde forberede seg. Fordelen med markedsføring som er produsert av eksterne og vises på ulike medier muliggjør masse-rekruttering. Rekruttering må være en prioritet for avdelingen

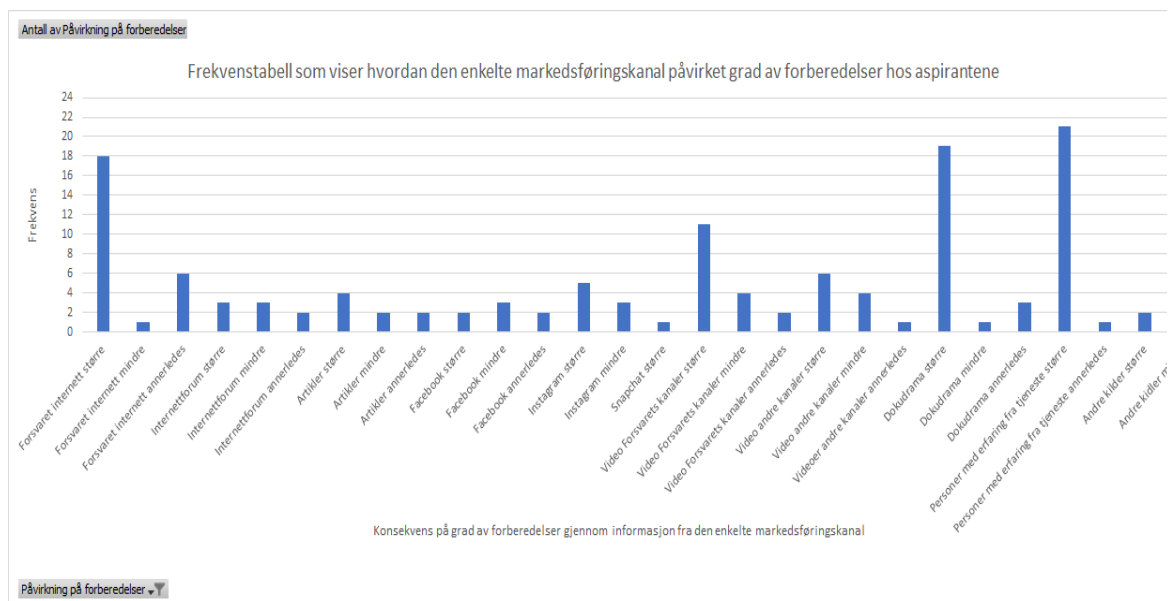
4.2 Spørreundersøkelse

For å presentere funnene gjort i spørreundersøkelsen vil vi hovedsakelig benytte oss av grafiske fremstillinger. De presenteres og kommenteres sekvensielt. Avslutningsvis vil funnene sammenfattes i en oppsummering.



Tabell 4.1

Tabell 4.1 viser hvilken markedsføringskanal respondentene ble utsatt for. Dette knyttes direkte opp mot oppgavens første hypotese, som omhandler hvor kandidatene har funnet informasjon om tjenestestillingen. Som det fremgår er “*Forsvarets sider på internett*”, “*Videoer på Forsvarets kanaler*”, “*Dokudrama*” og “*Personer med erfaring fra tjenesten*” de markedsføringskanalene som når ut til flest kandidater.



Tabell 4.2

Tabell 4.2 viser hvorvidt den enkelte markedsføringskanal har påvirket grad av forberedelser hos aspirantene. Dette knytter forberedelser direkte opp mot markedeksponering. Hver enkelt stolpe i tabellen representerer den enkelte markedsføringskanalen og om den førte til økning, redusering eller forandring av forberedelser til opptak. Vi ser at de samme fire markedsføringskanalene fra tabell 4.1, også er de med mest påvirkning på grad av forberedelser.

| Påvirket informasjonen du fant måten du forberedte deg til opptak på? | | | |
|---|-------------|--------------|------------|
| Ja | | | 26stk |
| Nei | | | 2stk |
| Hvordan påvirket informasjonen måte du forberedte deg på? | Antall(stk) | Prosentandel | Total(stk) |
| Økt fysiske forberedelser | 12 | 46,15 | 26 |
| Tilpasset fysiske forberedelser | 21 | 80,77 | |
| Økt psykiske forberedelser | 8 | 30,77 | |
| Tilpasset psykiske forberedelser | 9 | 34,62 | |

Tabell 4.3

Tabell 4.3 fremstiller hvorvidt aspirantene sine forberedelser ble påvirket av informasjonen de fant på markedsføringskanalene og hvordan dette påvirket måten de forberedte seg. Opp mot problemstillingen ser vi at tilnærmet hele utvalget sine forberedelser ble påvirket av informasjonen de fant. Samtidig, skisserer den et skille mellom påvirkning av fysiske og

psykiske forberedelser. Kolonnen “prosentandel” viser den andelen av totalen (26 stk) som har svart det respektive alternativet om økning/tilpasning av fysisk/psykisk forberedelser.

| | | Ja | Nei | Totalt antall |
|-------------------------------|--|-------|-------|---------------|
| | Oppsøkte informasjon før opptaket | 24 | 4 | 28 |
| | | 85,71 | 14,29 | 100 |
| Forberedelser "traff" | | | | |
| Fysiske forberedelser | | | | |
| | Forberedte meg nok og på riktig vis | 15 | 2 | |
| | | 62,5 | 50 | |
| | Forberedte meg riktig, men ikke nok | 8 | 1 | |
| | | 33,33 | 25 | |
| | Forberedte meg nok, men burde gjort det annerledes | 1 | 1 | |
| | | 4,17 | 25 | |
| | Sum | 100 | 100 | % |
| Psykiske forberedelser | | | | |
| | Forberedte meg nok og på riktig vis | 22 | 3 | |
| | | 91,67 | 75 | |
| | Forberedte meg riktig, men ikke nok | 1 | 0 | |
| | | 4,17 | 0 | |
| | Forberedte meg nok, men burde gjort det annerledes | 1 | 1 | |
| | | 4,17 | 25 | |
| | Sum | 100 | 100 | % |

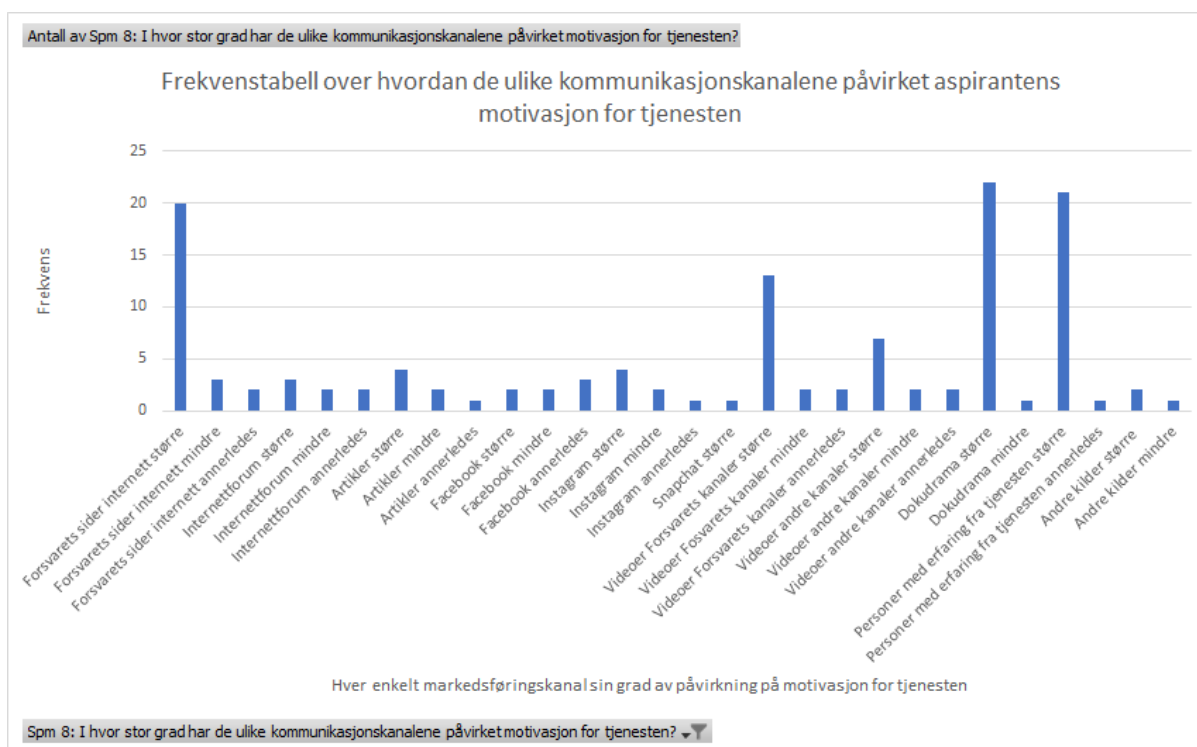
Tabell 4.4

Tabell 4.4 er en krysstabell som viser sammenhengen mellom om aspiranten oppsøkte informasjon i forkant av opptaket og hvordan de opplevde at forberedelsene “traff” for opptaket. Her undersøker vi hvorvidt markedseksposeringen gir et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Samtlige respondenter svarer at de forberedte seg tilstrekkelig. Tabellen viser også at de som oppsøkte informasjon i forkant, opplevde at deres forberedelser i større grad var hensiktsmessige og i riktig mengde, både fysisk og psykisk, sammenlignet med de som ikke gjorde det. Tallene som står nederst i hver gruppering er prosentandelen av totalen.

| Var det informasjon fra Forsvaret som gjorde at du først ble interessert i førstegangstjeneste hos tjenestestedet ditt? | | |
|---|----|--------|
| Ja | 4 | 14,29 |
| Nei | 21 | 75 |
| Husker ikke | 3 | 10,71 |
| Sum | 28 | 100,00 |

Tabell 4.5

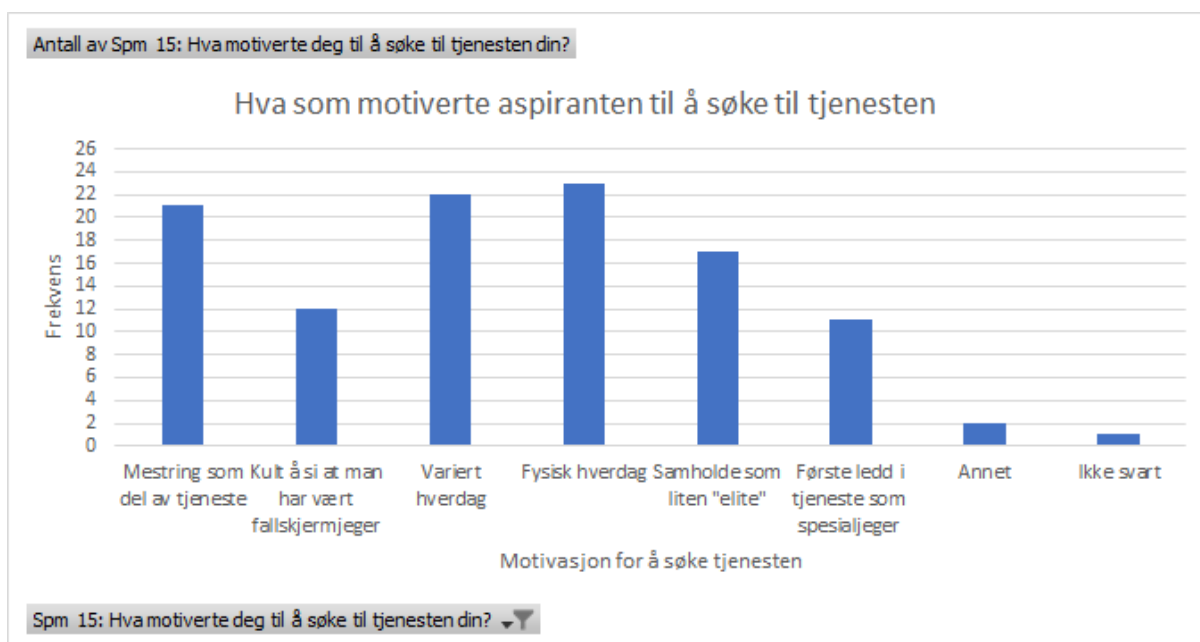
Tabellen 4.5 viser om det var informasjon fra Forsvaret som gjorde at de først ble interessert i tjenestestillingen deres. Ca. 15 % oppgir at det var Forsvaret sin markedsføring som gjorde at de ble bevisst tjenestestillingen. Samtidig, ble 75% ikke introdusert til tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedsføring først. Tallene lengst høyre er prosentandel av total.



Tabell 4.6

Tabell 4.6 viser en oversikt over hvordan de ulike kommunikasjonskanalene påvirket aspirantens grad av motivasjon for tjeneste. Denne knyttes direkte opp mot oppgavens andre hypotese, og gir innsikt i hvordan markedsføring påvirket motivasjonen til aspirantene. De fire samme kildene, som i tabell 4.1, øker aspirantenes motivasjon for tjenesten. Markedsføringskanalene påvirket stort sett aspirantenes motivasjon i positiv

retning. En viktig presisering er at tabellen ikke viser hvilken type motivasjon kandidatene fikk økt/reduisert/forandret som følge av eksponering for hver enkelt markedsføringskanal.



Tabell 4.7

Tabell 4.7 skisserer hva aspirantene oppgir som deres motivasjon til å søke til tjenesten som fallskjermjeger/jegertroppen. Dette peker på hvilken type motivasjon de opplevde for tjenesten, sett i lys av selvbestemmelsesteorien. Kanskje innlysende, har aspirantene blitt motivert av flere av disse svaralternativene. Tabellen viser at store deler av respondentene oppgir mestring i tjeneste og en fysisk og variert hverdag som en motivasjon til å søke.

| De som oppgir at motivasjonen ble påvirket av Dokudrama og personer med erfaring fra tjenesten | Påvirket av begge | | | Kun Dokudrama | | | Kun personer med erfaring | | |
|--|-------------------|-------|----|---------------|-------|---------|---------------------------|-------|--|
| | Prosent | Total | | Prosent | Total | Prosent | Total | Total | |
| Motivasjon for å søke til tjenesten | | | | | | | | | |
| Mestring som del av tjeneste | 13 | 72,22 | | 4 | 100 | | 2 | 66,67 | |
| Kult å si at man har vært fallskjermjeger/i jegertroppen/artjeger | 9 | 50,00 | | 2 | 50 | | 0 | 0 | |
| Variert hverdag | 14 | 77,78 | | 4 | 100 | | 3 | 100 | |
| Fysisk hverdag | 14 | 77,78 | | 3 | 75 | | 3 | 100 | |
| Samhold som liten "elite" | 11 | 61,11 | | 2 | 50 | | 2 | 66,67 | |
| Første ledd i tjeneste som spesialjeger eller lignende | 8 | 44,44 | 18 | 1 | 25 | 4 | 2 | 66,67 | |
| | | | | | | | | 3 | |

Tabell 4.8

Tabell 4.8 går dypere inn på aspirantenes motivasjon, ved å koble de hyppigst oppgitte markedsføringskanalene til motivasjonstype. Gruppene består av de som oppgir å ha blitt påvirket av dokudrama, de påvirket av personer med erfaring fra tjenesten, og en kontrollgruppe som består av aspiranter påvirket av begge markedsføringskanalene.

Funnene fra spørreundersøkelsen kan oppsummeres i tre hovedfunn som omhandler rekkevidde, påvirkningskraft, og motivasjon. Forsvarets egne markedsføringskanaler har en sterk posisjon til å påvirke, og når store deler av kandidatene. Det mest interessante funnet opp mot problemstillingen er at informasjonen fra alle markedsføringskanalene i studien fører til en atferdsendring hos tilnærmet samtlige kandidater; der spesielt *“Forsvarets sider på internett”*, *“Videoer på Forsvarets kanaler”*, *“Dokudrama”* og *“Personer med erfaring fra tjenesten”* rapporteres å ha påvirkning på forberedelser for flest aspiranter. Mer presist fremstilles et skille mellom grad av fysiske og psykiske forberedelser, der et betydelig flertall opplever å ha økt/endret sin fysiske forberedelser kontra psykiske forberedelser. Angående motivasjon fremkommer det at de fire ovennevnte påvirker aspirantens motivasjon i størst grad. Det er svært få som opplevde at noen av markedsføringskanalene påvirket deres motivasjon til tjenesten negativt. Det fremkommer og at ulike markedsføringskanaler gir ulike inntrykk av arbeidsopplevelsen.

5 Diskusjon av resultatene

I denne delen av oppgaven vil vi anvende gjennomgått teori på våre funn, i den hensikt å besvare problemstillingen.

5.1 Hypotese 1

Oppgavens første hypotese (H1) er **hvorvidt aspirantenes innsikt i tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedseksposering økte motivasjonen for å gjennomføre førstegangstjenesten i FS**. Dette skal vi undersøke gjennom å se på informasjon som kandidatene var eksponert for i forkant av opptaket opp imot hvordan dette påvirket forventningene og motivasjonen kandidatene.

Kognitiv motivasjonsteori hevder at mennesker danner grunnlag for egne handlingsvalg etter hvilken informasjon man har blitt eksponert for og hvilke forventninger man har overfor noe eller noen. Videre er motivasjonen for å utføre et arbeid sammenhengende med forventningen du har til å oppnå ønsket effekt (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.48). Deci & Ryan (1980) hevder at mennesker selekterer informasjonen man blir eksponert for utenifra basert på individuelle behov, akkurat som interne ønsker også er fremkalt på bakgrunn av stimuli fra miljøet rundt. Det er disse behovene som skaper motiver og gjør at

mennesker handler etter best forventede utfall og søker seg til miljø som best tilfredsstilles de bevisste motivene (Deci & Ryan, 1980, s. 35). Det tilsier at kandidatene som søker på opptaket blir motivert av den informasjonen de blir eksponert for, og handler for å gi seg selv gode forutsetninger for å møte kravene til stillingen.

Imidlertid forutsetter denne teorien at informasjonen som organisasjonen sender ut har til hensikt å vise et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen man tilbyr, og at kandidaten har et inntrykk av det som kommuniseres. Realisme-modellen, skissert i figur 3.5, er en visualisering av effekten avhengig av sender (Forsvaret) og mottaker (kandidatene). Funn fra intervjuene belyser at mange av kandidatene har nådd opp i konkurransen ofte beskriver en forberedelsesfase til opptaket over flere år, der man aktivt gikk inn for å skaffe seg så mye informasjon som mulig. Dette styrker påstanden om at kandidatene blir sterkt motivert for å forberede seg til stillingen. Videre peker intervjuobjektene på at forberedelser kan være avgjørende for seleksjon. Det at kandidaten forbereder seg i så stor grad tyder på at markedseksponeringen har gitt et realistisk bilde av tjenesten, og at kandidaten har oppfattet dette korrekt. Det peker mot at markedsføringstiltakene rundt FS sin tjeneste for vernepliktige tilhører kvadrant 1 i realisme-modellen. Besvarelse fra spørreskjemaene er med på å bekrefte dette da 24 av 28 svarer "ja" på spørsmålet "oppsøkte du informasjon i forkant av opptaket". Videre, på oppfølgingsspørsmålet «Hvilke kommunikasjonskanaler oppsøkte du?» var det fire som skilte seg ut som mest benyttet; Personer med erfaring fra tjenesten (WoM), Forsvarets nettsider, dokudrama og videoer på Forsvarets kanaler. Det er derfor sannsynlig at det er disse kommunikasjonskanalene ga kandidatene informasjon som skapte realistiske forventninger, og dermed økte motivasjon for forberedelser og tjenesten.

Funn fra intervjuene peker også på nevnte kommunikasjonskanalene som viktige kilder for informasjon. Imidlertid er det er klart skille mellom markedsføringstiltak produsert av eksterne og Forsvaret. Samtlige intervjuobjekt stiller seg skeptiske til kommunikasjonskanaler som ikke har Forsvaret som hovedprodusent, eksempelvis Insider og jenter for Norge. Dette begrunnes i hvordan fremvisningen av tjenesten fremstår som mindre realistisk. Intervjuobjekt 4 beskriver "et høyere fokus på action, fremfor alt det harde arbeidet som ligger bak" og samtlige intervjuobjekter beskriver at det aspiranter ryker på tidlig i opptaket er manglende forståelse av hva de går til. Dette kommer til syne fysisk ved at de ikke når de fysiske kravene og tilbakemeldingene i etterkant av opptaket

fra aspirantene selv. Ifølge realisme-modellen kan dette tyde på at organisasjonens kommunikasjon og kandidatens forståelse ikke samsvarer. Til tross for dette er det en konsensus fra intervjuobjektene om at en kombinasjon av flere kommunikasjonskanaler vil gi det beste inntrykk av tjenesten, noe svarene fra aspirantene som har bestått opptaket også bekrefter. Informasjon fra disse kanalene kan dermed sies å gi et mindre realistisk bilde av tjenesten, slik at disse kanalene plasseres i kvadrant 2 i realisme-modellen. Markedsføringen viste et ukorrekt bilde av tjenesten, men kandidatene oppfatter kommunisert informasjon i riktig retning. Likevel, viser tabell 4.8 at kandidater som ble påvirket av dokudrama likevel er motivert for forskjellige aspekter av tjenesten. Dermed styrkes hypotesen.

På spørsmål rundt «I hvor stor grad har de ulike kommunikasjonskanalene påvirket motivasjonen for tjenesten?», skissert i tabell 4.6, er det fire kanaler som skiller seg ut; Forsvarets sider på internett, videoer fra Forsvarets egne kanaler, dokudrama og WoM. Dette kan tyde på et skille mellom aspirantenes opplevelse av hva som motiverer og de ansattes anbefaling for realistisk informasjon. De sistnevnte kanalene, dokudrama og WoM, representerer markedskanaler som er mindre kontrollerbare for Forsvaret, spesielt WoM. Med andre ord er det ikke nødvendigvis avdelingen selv som avgjør hvordan tjenesten skal presenteres utad eller hvor fokuset skal ligge. Samtidig kan vi se at Forsvarets egne sider og kanaler også blir trukket frem som motiverende. Dette indikerer at en kombinasjon av de forskjellige markedsførings-kanalene gir et bredt bilde, og derfor kan bidra til økt motivasjon. Således styrker det argumentet fra avsnittet over. Derfor er det relevant å utforske nærmere ved å se på sammenhengen mellom markedsføring- og motivasjonsteori.

Ifølge funn fra spørreundersøkelsen på spørsmål 15, "Hva motiverte deg til å søke?", er det tre kategorier som skiller seg ut. 23 av 28 respondenter sa de ønsket en fysisk hverdag, 22 ønsket en variert hverdag og 21 ville ha mestring som en del av tjenesten.

Selvbestemmelsesteorien beskriver menneskers grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet som drivkraft for motivasjon. Kvaliteten og hvilken type motivasjon man opplever som sterkest vil derfor være ulik, og vi vil søke oss til arenaer som oppfattes mest treffende for at vårt behov skal tilfredsstilles (Deci & Ryan, 1980, s. 35). Ifølge employer branding-modellen søker organisasjonen å selge en arbeidsopplevelse gjennom markedsføring ved å eksponere kandidater for tiltak

vedrørende omdømme, psykologisk kontraktinnhold, organisasjonsidentitet og symbolske- og instrumentelle personlighetsattributter. For å kunne besvare hypotesen er det derfor viktig å se behovene, som bygger motiv for handling, opp imot hva organisasjonen gjør for å treffe kandidatenes behov.

I spørreundersøkelsen er det totalt seks faktorer som utvalget kunne krysse av på når de ble spurt om hva som motiverte dem til å søke på tjenesten i FS. I tillegg fikk de også muligheten til å velge å ikke svare. Imidlertid var det kun 1 av 28 som valgte dette, noe som ikke er utslagsgivende for funnene. Ut ifra funnene kan vi se at det er faktorene psykologisk kontraktinnhold, organisasjonsidentitet og symbolske- og instrumentelle personlighetsattributter i employer branding- modellen som er mest treffende. Flertallet av respondentene svarte de ønsket seg en fysisk og variert hverdag som inneholdt mestring, noe som er tett sammenhengende med personlighetsattributter. Koblet med kompetansebehov fra selvbestemmelsesteorien, kan dette indikere at markedsføringen kandidatene har blitt eksponert for har resultert i at de har assosiert tjenesten hos FS med fysiske påkjenninger, variasjon og mestring, noe som har appellert til deres kompetansebehov, med den effekten at motivasjonen til å søke økte. Den samme oppfattelsen bekrefter også intervjuene. Intervjuobjektene peker på at tjenesten stiller høye krav til aspirantene, og markedseksponering som reflekterer et realistisk bilde over arbeidsmengden er derfor viktig.

Videre viser besvarelsene fra undersøkelsen at «samhold som en «elite»» og «Kult å si at man har vært fallskjermjeger» er faktorer som fremkommer på andre plass. Disse har en sammenheng til markedsføringens eksponering av organisasjonsidentitet.

Intervjuobjektene trekker frem at den sosiale konteksten er særs viktig, og det er viktig at aspirantene ønsker å samarbeide i et team. Videre vil lavnivå-markedsføring av Forsvaret som organisasjon ha søkelys på Forsvaret som et hele, for eksempel at man er en del av noe større enn seg selv. I kontekst med behovet om tilhørighet er dette med på å styrke teorien rundt hvordan markedsføring som treffer menneskers behov vil øke motivasjonen og de vil søke seg til arenaer som tilfredsstillende behovet deres. Siste faktor fra spørreundersøkelsen er at tjenesten er «første ledd i tjenesten som spesialleger». Denne kan sies å ha en sammenheng med organisasjonsidentitet, samt psykologisk kontraktinnhold. Gjennom å vise en betingelse for mulig belønning som fast ansatt, samt bli en del av varemerke avdelingen innehar som «spesialsoldat». Funnene peker på at

behov danner motiv for handling. Likevel er det områder der funnene ikke tilstrekkelig er representert, herunder behovet for autonomi, eller organisasjonens omdømme. Det kan være flere årsaker til dette. Et moment kan være at datagrunnlaget ikke er tilstrekkelig utdypet til å måle alle svarene i like stor grad, og disse behovene er derfor ikke kommet godt nok frem. På den andre siden er tjenesten ved FS basert på et opptak, og dermed vil tjenesten søke kandidater som tilfredsstillende høye krav både fysisk og psykisk, og derav krever stor motivasjon til å komme seg igjennom. Det vil være naturlig at tjenesten ikke vil appellere like sterkt til alle ettersom vår persepsjon styres av vårt individuelle behov for graden av tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og relatedness ifølge Vallerand (Vallerand, 2000, s 316).

Spørreundersøkelsen viser at markedsføringskanalene dokudrama og WoM er de som har blitt rapportert å ha positiv påvirkning på motivasjon, flest ganger. Ved å se på tabell 4.8, kan vi sammenligne eksponering for de nevnte markedsføringskanalene og hvilken type motivasjon kandidatene hadde for å søke tjenesten. Sammenligningen viser at de som svarte at begge kanalene har vært motiverende peker på at de ble motivert av en variert og fysisk hverdag. Dette er også gjeldene for de som kun har svart WoM. Imidlertid er dette ikke tilfellet med de som har trukket frem dokudrama. Disse svarte at en motivasjon for tjenesten var mestring som en del av tjenesten. Dette er med på å forsterke overnevnte påstand rundt skillet fra markedseksponering, da dokudrama er det intervjuobjektene referer til som actionfylt, og derfor naturlig viser et behov for mestring som en del av det.

Når vi sammenligner funn fra analysen av intervjuet og spørreundersøkelsen er det grunn til å tro at forskjellen representerer et utvalg av kandidater som ikke har blitt spurt, nemlig aspiranter som ikke bestod opptaket. Til tross for at motivasjonsteoriens grunnlag tilsynelatende treffer godt, gir ikke svaret et bilde på hvorvidt dette er en universal effekt på den totale søkermassen. Spørreundersøkelsen tar kun utgangspunkt i besvarelser fra kandidater som har bestått opptaket og blitt tatt opp i avdelingen. Gjennom intervjuobjektene får vi enkelte funn som omhandler kandidater som ikke ble selektert ut til å bli fallskjermjeger eller jeger, men det er ikke nødvendigvis sammenheng mellom deres observasjoner og realiteten. På den andre siden vil funn i analysen av intervjuene omhandle kandidater over flere år. Deres observasjoner kan indikere at det er en gjentakende sammenheng mellom forventningene man har og de som ikke kommer inn, og derfor tydeliggjør at motivasjonen for tjenesten heller ikke var like sterkt. Funnene peker

derfor på at det er sannsynlig at Forsvarets markedseksponering har hatt en positiv effekt på kandidatenes motivasjon til å søke.

Det fremkommer at det er en klar sammenheng mellom eksponering av informasjon og hvilken forventning aspirantene sitter med. Avhengig av hvilket behov man ønsker å tilfredsstille vil markedseksponeringen treffe enkelte bedre enn andre, og derfor tiltrekke seg mennesker som blir motivert av en fysisk og variert hverdag. Dette stemmer også godt med det intervjuobjektene trekker frem som et realistisk bilde av tjenesten. Videre vil behov skape motiver for handling, og kandidatene vil derfor søke seg til arenaer som tilfredsstiller disse behovene. Opp mot FS vil derfor kandidatenes motivasjon øke ettersom de ønsker mestring som en del av tjenesten, fysisk og variert hverdag i en sosial kontekst. På bakgrunn av dette kan vi si at hypotese 1, aspirantenes innsikt i tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedseksponering økte motivasjonen for å gjennomføre førstegangstjenesten i FS stemmer godt.

5.2 Hypotese 2

Den andre hypotesen er at **Forsvarets markedseksponering påvirker aspirantenes inntrykk av arbeidsopplevelsen, og resulterte i endrede forberedelser**. Som det fremgår er hypotesen todelt, hvor den første delen omhandler påvirkning av aspirantens inntrykk av arbeidsopplevelsen og den andre hvilke konsekvenser det har for aspirantenes forberedelser. Redskaper for drøftingen er markedsførings- og motivasjonsteori, sett i sammenheng med funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene. For å strukturere drøftingen deles den inn i to påstander;

- Forsvarets markedseksponering gir kandidatene et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen
- Forsvarets markedseksponering skaper en atferdsendring hos kandidatene i forkant av opptaket

Forsvarets markedseksponering gir kandidatene et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Ifølge Cable et. al. og Martin burde organisasjonen tilstrebe å gjengi et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen i sin markedsføring (Cable et al., 2000, og Martin, 2008, sitert i Edwards, 2010, ss. 18-19). I vår datainnsamling testes denne oppfordringen i spørreundersøkelsen. Tabell 4.4 er en krysstabell over variablene “*oppsøkt informasjon i forkant av opptak*” og “*opplevelse av at forberedelsene traff*”. Det første momentet ved

tabellen, er at den viser at ingen respondenter opplevde å ha forberedt seg for dårlig, uavhengig av informasjonssøk i forkant. Det resultatet er forventet, siden utvalget består av kandidater som bestod opptaket. Derimot, fremstiller tabellen at de som oppsøkte informasjon i forkant opplevde at deres forberedelser i større grad var hensiktsmessige og i riktig mengde, både fysisk og psykisk, sammenlignet med de som ikke gjorde det. Det kan indikere at de som oppsøkte informasjon i forkant av opptaket stilte bedre forberedt. Når variabelen som skiller gruppene er informasjon i forkant av opptaket, tyder det på at denne gruppen hadde et bedre bilde av hva tjenestestillingen krevde av dem. På den måten kan man si at Forsvarets markedseksposering gir kandidatene et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Sett opp mot problemstillingen, gir informasjon fra Forsvarets markedseksposering en fordel til kandidatene når de skal forberede seg på en måte som gjør dem skikket til tjenesten. Dette bygger opp at Forsvarets markedseksposering gir kandidatene et realistisk inntrykk av arbeidsopplevelsen.

Selv om tabell 4.4 fremstiller en sammenheng mellom de to variablene, er det ikke sikkert at den er statistisk signifikant. En utfordring med dataene fra tabell 4.4 er at det ene utvalget består av svært få respondenter. Derav, kan det fremstille en forskjell mellom gruppene basert på tilfeldigheter. Resultatet fra t-testen viser en p-verdi på 0,54. Sammenlignet med anerkjent verdi på statistisk signifikans, som er P-verdi under 0,05 (Johannessen, 2016, s 377), er korrelasjonen mellom variablene i denne testen preget av tilfeldighet. Konklusjonen blir derfor at dataene fra tabell 4.4. ikke påviser en statistisk signifikans mellom de to settene med data. Likevel, er det et lite utvalg som representerer de som ikke oppsøkte informasjon. Sammen med faktumet om at alle respondentene i spørreundersøkelsen var egnet for tjenesten, kan det være at sammenhengen mellom variablene kunne gitt et annet utslag applisert på et annet eller et større utvalg. Funnet fra det forrige avsnittet fremstår dermed svakere siden sammenhengen mellom oppsøkt informasjon i forkant og opplevelse av at forberedelser var riktige, er preget av tilfeldigheter.

I tillegg, fremkommer det perspektiver fra intervjuene som har innvirkning på det første argumentet. Analysen av intervjuobjektens syn på kandidatens forberedelser tyder på at de ikke har satt seg inn i hva som er krav til tjenestestillingen. På spørsmål om hvordan man kan kjenne igjen de kandidatene som ikke er innforstått med opptakets krav svarer intervjuobjekt 1; *“Der igjen har vi eksempler på de som ikke har satt seg inn og nesten ikke*

er klar over hvor mange repetisjoner du må ta av ulike øvelser før de kommer heller". Dette tilsier en brist mellom forventningene til tjenesten som noen aspiranter møtte til opptak med, og den virkeligheten som møtte dem på opptaket. Dette inntrykket forsterkes av at kandidater som ryker ut gir tilbakemelding på at forventningene de hadde ikke ble møtt. Dette indikerer at det er en gruppe kandidater som har en misoppfatning av hva tjenesten innebærer. Det må utforskes videre, fordi en brist mellom forventninger og virkeligheten indikerer mangel på forståelse for innholdet i arbeidsopplevelsen, i tidsperioden mellom når kandidaten ble utsatt for Forsvarets markedseksponering og de møtte til opptak.

Samtidig, svarer enkelte informanter at markedsføringstiltak som dokudrama og filmer på Youtube, ikke visualiserer det harde arbeidet som tjenestestillingen krever i god nok grad. Noe sitatene fra intervjuobjekt 2 viser; *“Det er feil å drive å se på filmer på Youtube som noen andre har laget. Da får du et feil bilde av det”* og *“så har det vært noen sånne eventyrkampanjer /mediekampanjer, MAX har hatt flere serier, det gikk jo noe om jegertroppen osv. – er egentlig snapshot fra et helt år og så søker folk seg hit fordi det ser spennende og kult ut – adrenalin osv. og så er tilbakemeldingene i etterkant at det var ikke helt som jeg så for meg og at det var kjedelig å gå å marsje”*. Når de ansatte skal anbefale markedsføringskanal for å få et mest realistisk bilde av tjenesten, anbefaler de Forsvarets egen hjemmeside og samtale med rekrutteringsbefal. Tatt i betraktning deres kjennskap til arbeidsopplevelsen, siden de faktisk jobber der, er det vanskelig å se bort fra deres uttalelser angående hva som gir et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Samlet, kan funnene fra intervjuene ved første øyekast lede til å konkludere at Forsvarets markedseksponering av arbeidsopplevelsen som fallskjermjeger/jegertroppen bare formidler deler av den faktiske arbeidsopplevelsen. Som videre leder til at den ikke gir et realistisk bilde av *hele* arbeidsopplevelsen. I lys av problemstillingen, kan den delvis realistiske formidlingen av arbeidsopplevelsen føre til at kandidatene forbereder seg på et delvis realistisk grunnlag. Det er derfor nærliggende å anta at det finnes individuelle forskjeller mellom hvordan Forsvarets markedseksponering oppfattes av den enkelte kandidaten. Fordi de sannsynligvis har blitt utsatt for forskjellige deler av Forsvarets markedseksponering.

Samtidig, er det utfordrende å determinere hva som skaper et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Hva de forskjellige markedsføringskanalene formidler, som skaper et

realistisk bilde eller ikke, er ikke mulig å videre utforske med vår undersøkelsesmetode. En mulig forklaring av resultatet fra funnene i intervjuet, kan finnes i Anderson og Ostroff sin realisme-modell (Anderson og Ostroff, 1997, sitert i NATO, 2007, 3C.3), som sier at informasjon utgitt og informasjon oppfattet ikke nødvendigvis er den samme. Applisert på det første eksempelet fra intervjuene, ser vi at det har skjedd en misoppfatning. Hvorvidt det skyldes at organisasjonens fremstilling ikke stemmer med virkeligheten, at kandidaten har misoppfattet informasjonen, eller begge samtidig, er uvisst. I disse tilfellene ser vi bare resultatet på utvalgets forberedelser. Eksemplene intervjuobjekt 2 fremstiller, påpeker derimot dualiteten i kommunikasjonen av hva som kan forventes av en gitt arbeidsopplevelse. Innholdet som kommuniseres er uansett avhengig av individets persepsjon. Det indikerer at det faktisk vil være en forskjell mellom hvordan ulike grupper oppfatter informasjonen fra den samme markedsføringen, og kan til en grad forklare at *noen* kandidater hadde et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen, og at andre ikke har det. For problemstillingen belyser dette et viktig moment. Det viser at rekrutteringsprosessen er avhengig av både markedsføringstiltakene, men også av kandidatens persepsjon. Eksemplifisert tidligere i drøftingen, gjennom hvilken motivasjon som driver kandidatene Forsvarets markedseksposering tiltrekker. Aspirantene i kontingent 2008 har altså blitt påvirket i ulik grad, som også kan sies å ha hatt effekt på forberedelser.

Indikasjonen om at ulike grupper oppfatter informasjon ulikt synes også i dataene fra spørreundersøkelsen. Spørsmål 13 omhandler at dersom kandidaten mente den burde forberedt seg mer/annerledes om den kunne gjøre forberedelsene igjen, så ville økt informasjon i forkant av opptaket endret forberedelsene til kandidaten. Enkelt fremstilt, spør vi om de hadde gjort forberedelsene annerledes i lys av det de vet om arbeidsopplevelsen på nåværende tidspunkt. Ved tidspunktet for spørreundersøkelsens gjennomføring hadde respondentene vært i tjenestestillingen i åtte måneder. De har altså god kjennskap til arbeidsopplevelsen og tjenestestillingens krav på undersøkelsestidspunktet. Svarene til respondentene fordeler seg som at sju aspiranter svarte ”ja”, åtte aspiranter svarte ”nei”, fire aspiranter svarte ”vet ikke” og ni aspiranter har unnlatt å svare. At åtte svarer nei, tyder på at informasjonen de hadde i forkant av opptaket gav et tilstrekkelig bilde av arbeidsopplevelsen. Om den ikke var tilstrekkelig, er det logisk å tenke at de ville svart ”ja”, siden kandidatene på nåværende tidspunkt har bedre innsikt i arbeidsopplevelsen. Det kan tyde på at informasjonen de fikk i forkant stemmer med arbeidsopplevelsen og dermed er realistisk. Samtidig, er det også sju kandidater som svarer

“ja” på dette spørsmålet. Med den samme logikken som tidligere applisert, tilsier det at informasjonen de fikk i forkant av opptaket ikke var tilstrekkelig, og dermed ikke gav et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Dataene viser dermed en jevn fordeling, slik at det blir utfordrende å konkludere i et bestemt utfalls retning. Det funnene synes å støtte opp under, er Anderson og Ostroff sin realisme-modell innen punktet dualitet i kommunikasjon.

Selv om det er vanskelig å konkludere med *hva* den markedseksposeringen som skaper et realistisk inntrykk inneholder, kan vi indikere *hvor* den kommer fra. Nærmere bestemt hvilke markedsføringskanaler. I forlengelse av avsnittet over, er det interessant å utforske hvor “ja-gruppen” ville hentet informasjonen fra. Spørsmål 14 fra spørreundersøkelse, fremstiller hvilken informasjonskanal kandidaten ville benyttet seg av for å skaffe seg økt forståelse for hva opptaket/tjenesten krever. Altså, hvor de vil hente informasjon om arbeidsopplevelsen. Med mye erfaring om arbeidsopplevelsen er det naturlig at de vil hente informasjon fra de markedsføringskanalene som gir et realistisk bilde på tjenesten. Fordi et realistisk bilde av hva som inngår i arbeidsopplevelsen, vil føre til økt forståelse for dens innhold. Det er i samsvar med psykologisk kontraktinnhold i employer branding-modellen. Av svarene er det tre markedsføringskanaler som går igjen; “*Forsvarets sider på internet*”, “*Videoer på Forsvarets kanaler*” og “*Personer med erfaring fra tjenesten*”. Det indikerer at Forsvarets egne markedsføringskanaler gir et realistisk inntrykk av arbeidsopplevelsen. De samme tre er i overensstemmelse med de markedsføringskanalene intervjuobjektene anbefaler å benytte for et realistisk bilde av tjenesten. Et kjennetegn ved disse funnene er at Forsvaret, til en grad, styrer denne markedsføringens innhold selv. Det er interessant for problemstillingen, fordi det indikerer en kvalitativ forskjell mellom de ulike kanalenes kommunikasjon av arbeidsopplevelsen. Det tilbyr deler av en forklaring på hvorfor noen kandidater har gjennomført forberedelser som er hensiktsmessige for å bestå opptaket og andre ikke. I sammenheng med problemstillingen, kan dette indikere en kvalitativ forskjell mellom Forsvarets egne markedsføringskanaler og resterende av markedseksposeringen, siden de kanalene Forsvaret selv styrer inneholder et mer realistisk bilde på innholdet i arbeidsopplevelsen.

For å oppsummere argumentene bak den første påstanden, fremstår det som at kandidaten som har oppsøkt informasjon, uavhengig av markedsføringskanal, og stiller dermed bedre forberedt til tjenesten. Det styrker argumentet om at innholdet er realistisk. Denne

sammenhengen er derimot svak, da den viser seg ikke statistisk signifikant. Videre, fremstår det som at Forsvarets markedseksponeering bare fremstiller deler av den reelle arbeidsopplevelsen for Fallskjermjegere/Jegertroppen. Likevel skal det tillegges at det ikke bare er det organisasjonen formidler som har innvirkning på forventningene som skapes til arbeidsopplevelsen. Kandidatens persepsjon er også av betydning. Derfor er det mer hensiktsmessig å beskue første påstand som *grad* av realisme, kontra en *absolutt tilnærming* til spørsmålet. Vår undersøkelsesmetode utforsker ikke hvilket innhold i markedseksponeeringen som skaper realistiske inntrykk i arbeidsopplevelsen. Derimot, fremstilles det tydelig hvilke markedsføringskanaler som gir et realistisk inntrykk av arbeidsopplevelsen.

Forsvarets markedseksponeering har skapt en atferdsendring hos kandidatene i forkant av opptaket. 5A-modellen og markedsføringsnivå-modellen vil markedsføringsaktivitet påvirke kandidatenes beslutningsprosess. På spørsmål 10 i spørreundersøkelsen svarer 26 av 28 at informasjonen de fant påvirket måten de forberedte seg til opptak. Tilnærmet hele utvalget har altså funnet informasjon om tjenestestillingen gjennom en markedsføringskanal, og denne informasjonen har skapt et inntrykk hos dem. På oppfølgingsspørsmål om hvilken påvirkning informasjonen hadde, svarer ca. 50% at de økte sine fysiske forberedelser, 80% melder at de tilpasset fysiske forberedelser, ca. 30% sier at de økte psykiske forberedelser og ca. 30% tilpasset psykiske forberedelser. Tallene indikerer at aspirantene har oppdaget noe gjennom markedseksponeeringen, som har resultert i at de besluttet å øke/endre sine forberedelser. Deres forventninger til hva som møter dem i tjenesten er tilsynelatende endret etter eksponering. Om det ikke var tilfellet, ville de sannsynligvis ikke endret sine forberedelser. Ifølge Svartdal, er forventninger etablert ut fra tidligere erfaringer eller informasjon (Svartdal, 2019). Siden utvalget vårt ikke har noen tidligere erfaring, kan endringen i forventning tillegges informasjonen de fikk gjennom Forsvarets markedseksponeering. Som det ble argumentert for tidligere i drøftingen er forventninger knyttet opp mot motivasjon, og motivasjon styrer våre handlinger. Derav, tilsier disse funnene at Forsvarets markedseksponeering provoserer frem en atferdsendring hos kandidatene, særlig innen endring av fysiske forberedelser. Dette har betydning på problemstillingen fordi det viser linken mellom Forsvarets markedseksponeering og endring av forberedelser.

Til samme spørsmål, rapporterer 80% at de tilpasset sine fysiske forberedelser på bakgrunn av informasjonen de fant. Det indikerer at det muligens er et kvalitativt skille mellom det som vises frem av fysiske og psykiske krav til arbeidsstillingen i markedseksponeringen. Denne indikasjonen har vi ikke datagrunnlag for å teste, og den blir derfor stående som en indikasjon. Det vår data imidlertid viser tydelig, er at aspirantenes totale forberedelser, både fysisk og psykisk, ble påvirket av informasjonen de fant. På den måte styrkes hypotesens bestanddel om at økt innsikt i arbeidsopplevelsen fører til endring i forberedelser.

Samtidig, er det 40% av utvalget som rapporterer at de *ikke* har endret eller økt sine psykiske forberedelser som følge av informasjonen de fant. Med utgangspunkt i 5A modellen, har aspiranten i “appeal-fasen” sammenlignet tjenestestillingens tilbud og krav opp mot sitt eget behov. De har dermed applisert den informasjonen de oppfattet fra markedsføringskanalene på seg selv. Videre, har de handlet i act-fasen gjennom å fortsette med samme grad av psykiske forberedelser som før eksponeringen. De har tilsynelatende konkludert med at deres nåværende grad av psykiske forberedelser er nok i henhold til det de oppfattet som kravene for tjenestestillingen. Ved første øyekast kan det se ut til at dette svekker hypotesens bestanddel om at økt innsikt i arbeidsopplevelsen fører til endring i forberedelser. Dette kan muligens forklares av tidligere nevnte individualistiske forskjell i persepsjon. En alternativ forklaring er at markedseksponeringen faktisk treffer de kandidatene FS ønsker å rekruttere. Det løfter et interessant spørsmål; treffer Forsvarets markedseksponering de kandidatene de vil ha?

For å utforske dette, blir det nødvendig å avdekke hvilke kandidater FS ønsker å tiltrekke seg med sin markedseksponering. Gjennom intervjuene fremkommer FS sine målsetninger med markedsføringen av avdelingen, og samtlige intervjuobjekter enes om at målsetningen er å få tak i “*de rette folka*”. For å beskrive dem brukes ord som fysisk robuste, gode holdninger, lærer ting fort og godt forberedt. Det er med andre ord klare forventinger til kandidatene. Samtidig er noen forventinger preget av subjektive vurderinger, som vurdering av kandidatens holdninger. Fra intervjuobjekt 2, avdekkes det at FS ikke rekrutterer flere kandidater enn de som viser seg egnet for tjenesten. Det kommer også frem at kullet i kontingent 2008 inneholder flere jegere enn tidligere år. Med flere skikkede kandidater, deriblant de 40% av utvalget i spørreundersøkelsen som ikke endret psykiske forberedelser, og de 20% som ikke endret fysiske forberedelser, kan det indikere at

Forsvarets markedseksponeering faktisk treffer et betydelig antall kandidater som er egnet for tjeneste. Det er derimot tynt grunnlag for å konkludere at det er tilfellet. Denne undersøkelsen skrapet bare overflaten på et sideliggende spørsmål til problemstillingen vår, nemlig; *hvilke personer* er det som blir tiltrukket av Forsvarets markedseksponeering? Og i forlengelse, om det er disse personene FS vil ha som ansatte. Dette momentet kan ikke denne oppgaven besvare, og derfor anbefales temaet til videre forskning.

Imidlertid, er funnene fra spørreundersøkelsens spørsmål 11 usikre på grunn av utformingen til svaralternativene. For det første, er det ikke noe alternativ som tilsier at respondenten kan svare noe annet enn at de økte eller tilpasset, henholdsvis fysiske eller psykiske forberedelser, på bakgrunn av informasjonen de fant. Dermed, kan man hevde at respondenten blir formet til å komme med et “positivt” svar. Med positivt svar, menes et svar som styrker hypotesens to bestanddeler. Det motargumenteres, ved å vise til at respondentene på andre spørsmål enn spørsmål 11, har latt være å svare når det ikke er et “vet ikke” eller “annet” svaralternativ. Det tyder på at respondenten ikke opplever seg presset til å svare uavhengig om svaralternativet er tilfellet for respondenten eller ikke. En vesentlig større utfordring med svaralternativene er bruken av ordet “tilpasset”. Det er et diffust begrep som kan ha bred betydning hos respondentene. Det fører til at presisjonen på funnene reduseres. Når funnene som gjøres på bakgrunn av dataene er usikre, fremstår de mindre robuste og svekker hypotesen.

Oppsummert fremstår det som at den andre påstanden, som omhandler at Forsvarets markedseksponeering har ført til en atferdsendring hos kandidaten i forkant av opptaket, styrker hypotesen. Kandidatene sine forventninger til tjenesten kan tilsynelatende spores til Forsvarets markedseksponeering og de ser noe i denne markedsføringen som fører til en endring i forberedelser. Derav, kan vi hevde at deres inntrykk av arbeidsopplevelsen har resultert i endrede forberedelser. Usikkerheten til argumentets holdbarhet omhandler hovedsakelig undersøkelsens utforming.

Som det fremkommer av oppsummeringen av argumentene, så styrkes hypotesens sin validitet. Hypotesen er todelt, hvor bekreftelse av de to påstandene hovedsakelig validerer hver sin del av hypotesen. Påstanden om at Forsvarets markedseksponeering skaper et realistisk inntrykk av arbeidsopplevelsen bekreftes, gjennom at det viser et delvis realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Dette inntrykket av arbeidsopplevelsen fører tilsynelatende til

en atferdsendring hos kandidatene. Denne atferdsendringen kan spores til den informasjonen kandidatene får fra Forsvarets markedseksponeering. Det som svekker hypotesen, er kritikk rettet mot undersøkelsens utforming. Derimot vil viten om at dens innhold kan utforskes videre ikke avskrive de resultatene som kommer frem av undersøkelsen, derav er den andre hypotesen funnet valid.

6 Konklusjon

Oppgaven hadde til hensikt å avdekke hvordan Forsvaret kan påvirke aktuelle kandidater til å søke gitte stillinger. Gjennom Forsvarets rekrutteringsplan ble markedsføring avdekket som en metode Forsvaret kan gjøre dette på. Vi valgte derfor problemstillingen: **Har Forsvarets markedseksponeering påvirket vernepliktige ved Forsvarets Spesialstyrker i kontingent 2008 sine forberedelser til opptak.** Dette for å avgrense oppgaven til en bestemt avdeling, samt kandidater som avtjener verneplikten i denne avdelingen og deres forberedelser til stillingen.

Vi brukte selvbestemmelsesteorien for å vise sammenhengen mellom menneskers behov og motivasjon. Deretter ble 5A modellen brukt for å synliggjøre kandidatens beslutningsprosess, og markedsføringsnivå-modellen for å vise hvordan denne prosessen kunne påvirkes gjennom markedsføring. Videre belyste employer image-modellen at ulik markedsføring kunne påvirke hvordan kandidaten vurderte Forsvaret. I tillegg spesifiserte Employer branding-modellen nærmere hvilke faktorer som inngår i kandidatens inntrykk av en gitt arbeidsopplevelse, som Forsvaret kan påvirke gjennom markedsføring. Disse teoriene utledet to hypoteser som ledd i besvarelsen av problemstillingen; H1:

Aspirantens innsikt i tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedseksponeering økte motivasjonen for å gjennomføre førstegangstjenesten i FS, og H2: Forsvarets markedseksponeering påvirket aspirantenes inntrykk av arbeidsopplevelsen, og resulterte i endrede forberedelser.

Vi kan konkludere med at Forsvarets markedseksponeering har hatt en grad av påvirkning på de vernepliktige. Dermed blir svaret på problemstillingen “**Har Forsvarets markedseksponeering påvirket vernepliktige ved Forsvarets Spesialstyrker i kontingent 2008 sine forberedelser til opptak?**” affirmativt for de fleste aspirantene. Videre, bekreftes det at Forsvarets markedseksponeering har formet hvilke forventning

aspirantene har hatt til opptaket, samtidig som informasjonen som har blitt kommunisert har vist seg å treffe behov som har økt motivasjon og ønske om å søke seg til tjenesten. Dette har resultert i at mange aspiranter har blitt motivert til å gjøre tiltak som gir dem bedre forutsetninger for å nå opp i konkurransen. Vi ser også at Forsvarets markedseksponeering har gitt et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen, som skapte en atferdsendring i form av endrede forberedelser opp mot opptaket. De fleste av aspirantene har med andre ord endret forberedelser på bakgrunn av Forsvarets markedseksponeering.

Delkonklusjonen fra hypotesen **Aspirantens innsikt i tjenestestillingen gjennom Forsvarets markedseksponeering økte motivasjonen for å gjennomføre førstegangstjenesten i FS** viser at det er en klar sammenheng mellom eksponering for informasjon og hvilken forventning aspirantene sitter med. Det fremkommer at informasjonen aspirantene hadde i forkant av opptaket ga et realistisk bilde, både rundt kravene for å komme inn i avdelingen og hva tjenestestillingen innebar. Ifølge motivasjonsteorien vil behov skape motiver for handling, og kandidatene vil derfor søke seg til arenaer som tilfredsstillende disse behovene. I besvarelsen kom det frem at kandidatenes motivasjon var tilknyttet et ønske om mestring som en del av tjenesten, samt en fysisk og variert hverdag. På bakgrunn av dette kan vi si at hypotesen er valid.

Under hypotesen om at **Forsvarets markedseksponeering påvirket aspirantenes inntrykk av arbeidsopplevelsen, og resulterte i endrede forberedelser** drøftet vi to påstander; at Forsvarets markedseksponeering gir kandidatene et realistisk bilde av arbeidsopplevelsen, og at Forsvarets markedseksponeering skaper en atferdsendring hos kandidatene i forkant av opptaket. Påstanden om at Forsvarets markedseksponeering skaper et realistisk inntrykk av arbeidsopplevelsen bekreftes, gjennom at det viser et delvis realistisk bilde av arbeidsopplevelsen. Dette inntrykket av arbeidsopplevelsen fører tilsynelatende til en atferdsendring hos mange aspiranter. Denne atferdsendringen kan spores til informasjonen de får fra Forsvarets markedseksponeering. Spørsmål om hypotesens validitet kan rettes mot kritikk av undersøkelsens utforming.

Casestudiet belyser problemstillingen på en god måte, både i bredde og dybde av fenomenet. Gjentatte tverrsnittsundersøkelser eller annerledes utforming av spørreundersøkelsen og intervjuene kunne styrket besvarelsen av problemstillingen ytterligere.

6.1 Anbefaling til videre forskning

I oppgaven søkte vi overordnet å belyse forsvarrets rekruttering gjennom markedsføring. Vi ser at Forsvarets markedsføring har påvirket forberedelsene til mange av de vernepliktige ved Forsvarets Spesialstyrker i kont 2008. Likevel tyder det at noen av aspirantene ikke endret fysiske og/eller psykiske forberedelser opp mot opptaket. Selv om Forsvarets markedseksponeering skaper en endring hos mange, treffer det ikke alle. Anbefaling til videre forskning blir derfor undersøkelse av hvilke typer kandidater som blir tiltrukket av Forsvarets markedseksponeering, og hvorvidt disse kandidatene er de FS faktisk ønsker å ansette. Samtidig, oppfordrer vi krysspeiling av funnene fra denne undersøkelsen med en tilsvarende undersøkelse på det utvalget vi ikke utforsket i denne oppgaven. Nærmere bestemt, de som ble eksponert for Forsvarets markedseksponeering, forberedte seg, og møtte til opptak, men ikke kom inn.

7 Kildeliste

Brønn, P.S. og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt – Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Forlag.

Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003) The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33.

Dalland, O. 2017. *Metode og Oppgaveskriving* (6.utgave.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, Vol. 1, No. 1 (Spring 1980), pp. 33-43 (11 pages). Institute of Mind and Behavior, Inc.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55. no 1., ss. 68-78. Hentet fra [0080.tif \(selfdeterminationtheory.org\)](#)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *The Canadian Psychological Association*. [Self-Determination-Theory.pdf \(lindfieldlearningvillage.com.au\)](#)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications

Edwards, M. R. (2010), An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), pp. 5 – 23.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481011012809/full/html>

Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk, Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (1. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, J. A., Olaisen, J. og Olsen, B. (2009). *Omdømme. Rykte, sladder og tøvprat.* Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Johannessen A., Tufte, P. A. & Christoffersen L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utgave.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lievens, F., (2007). *Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees.* Human resource Management. 46, (1), 51-69. Research Collection Lee Kong Chian School of Business.

Mosley, R. (2014) *Employer Brand Management: Practical lessons from the world's leading employers.* 1st ed. John Wiley and Sons: UK.

NATO (2007) *Recruiting and Retention of Military Personnel (RTO TECHNICAL REPORT, TR-HFM-107).* Hentet fra [AC/323\(HFM-107\)TP/71 \(nato.int\)](https://www.nato.int/docu/ac/323/HFM-107/TP/71)

Peretz, A., Olsen, L.E. (2018). *Hva markedsføring er.* *BI business review*, 17.januar 2018. Hva markedsføring er | BI

Sjef Forsvarets personell- og vernepliktssenter (2020). *Forsvarets rekrutteringsplan 2020-2021.* HR-direktiv for Forsvaret

St. Elmo Lewis, E. (1910) St. Elmo Lewis on Modern Publicity Methods, *Democrat and Chronicle*, January 7, 1910, p. 16

Svartdal, Frode. (2019, 19. desember). Store norske leksikon. [forventning – psykologi – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

Vallerand, R. (2000) Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry* Vol. 11, No 4. Taylor & Francis, Ltd

Watson, T. & Kitchen, P.J. (2008). Corporate Communication: Reputation in Action. Melewar, T.C (red.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* pp. 121-140. Routledge. [\(PDF\) Corporate Communication: Reputation in Action \(researchgate.net\)](#)

8 Vedlegg

8.1 Godkjenning FHS

8.2 Godkjenning NSD

8.3 Spørreundersøkelse

8.4 Intervjuguide

8.5 Informasjonsskriv deltakere intervju