

# Ledare och Korporativt Varumärke

---

– Konsten att skapa en enad identitet

---

Författare: Margareta Persson, Anna  
Pettersson och Sara Pettersson

Handledare: Ulf Elg och Veronika  
Tarnovskaya

Magisteruppsats  
Våren 2005

---

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:**

Ledare och Korporativt varumärke – Konsten att skapa en enad identitet

**Seminariedatum:**

2005-06-03

**Kurs:**

FEK 591, 10 poäng, Magisterseminarium

**Författare:**

Margareta Persson, Anna Pettersson och Sara Pettersson

**Handledare:**

Ulf Elg och Veronika Tarnovskaya

**Fem nyckelord:**

Korporativt varumärke, ledarskap, kommunikation, Ericsson, kärnvärden

**Syfte:**

Genom att kombinera litteratur kring korporativt varumärke och ledarskap vill vi skapa ett teoretiskt ramverk. I vårt ramverk vill vi lyfta fram en effektiv ledares egenskaper och roll då det korporativa varumärket kommuniceras internt.

Vidare vill vi studera ledare på ett företag för att skapa förståelse för hur de gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper då det korporativa varumärket kommuniceras internt.

**Metod:**

För att besvara uppsatsens syfte har vi gjort en litteraturstudie samt använt oss av en kvalitativ fallstudie. I fallstudien har vi använt oss av primärdata, i form av intervjuer, samt sekundärdata.

**Slutsatser:**

Ett teoretiskt ramverk har sammanställts och vi har kommit fram till att en organisations kärnvärden är utgångspunkten i arbetet med det korporativa varumärket. Det är ledarens ansvar att med hjälp av sina egenskaper konkretisera organisationens kärnvärden och förankra dem inom organisationen genom upprepning. För att underlätta detta arbete ska ledare förse med hjälpmedel.

---

# Abstract

**Title:**

Leaders and the Corporate brand – Uniting the identity of an organization.

**Seminar date:**

2005-06-03

**Course:**

Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS) Major Marketing

**Authors:**

Margareta Persson, Anna Pettersson and Sara Pettersson

**Advisors:**

Ulf Elg and Veronika Tarnovskaya

**Key words:**

Corporate brand, leadership, communication, Ericsson, core values

**Purpose:**

Our purpose is to create a theoretical framework by combining literature about corporate brand and leadership. We want to focus on the characteristics of an efficient leader and its role when communicating the corporate brand within the organization.

We also want to research how leaders do and if they use the characteristics of an efficient leader to communicate the corporate brand within the organization.

**Methodology:**

In order to meet our purpose we used a qualitative case study based on interviews.

**Theoretical perspectives:**

Literature about corporate brands and leadership are combined into a theoretical framework.

**Empirical foundation:**

Both primary and secondary information is used in the case study.

**Conclusions:**

The core values of an organization are the foundation of the work with the corporate brand. A leader makes by its characteristics the core values concrete and by repeating these core values the leader makes them established within the organization.

---

# Förord

Med denna uppsats avslutar vi det glada studentlivet i Lund!

Vi vill här passa på att rikta ett stort tack till vårt fallföretag, Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Flera av Ericssons medarbetare har tagit sig tid från sitt dagliga arbete och ställt upp och svarat på våra frågor. Våra handledare har under arbetet stöttat oss och gett konstruktiv kritik och på så sätt lett oss i arbetet mot en färdig magisteruppsats, tack för hjälpen! Vi vill även tacka varumärkesforskaren Mats Urde som har svarat på frågor kring det korporativa varumärket och tagit sig tid att diskutera det med oss. Sist men inte minst vill vi tacka familj och vänner som har fått stå tillbaka under det tidskrävande arbetet med uppsatsen samt visat sitt stöd och uppmuntran, tack!

Lund, maj 2005

Margareta Persson, Anna Pettersson och Sara Pettersson

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	6
1.1	Bakgrund	7
1.2	Problemdiskussion	8
1.3	Syfte	10
1.4	Avgränsningar	10
1.5	Översättningsproblematik	10
1.6	Målgrupp	11
1.7	Disposition	12
2	Metod .....	13
2.1	Ämnesval	13
2.2	Metodval	14
2.2.1	Vår kunskapsutveckling	14
2.3	Kvalitativ studie	14
2.4	Litteraturstudie	15
2.5	Empiri	16
2.5.1	Fallföretag	16
2.5.2	Uppdelning av empiri i sekundärdata och primärdata	17
2.5.3	Sekundärdata	17
2.5.4	Primärdata	18
2.5.5	Intervjuguide	19
2.5.6	Val av intervjupersoner	19
2.5.7	Utförande	20
2.6	Uppsatsens avslut	21
2.7	Kvalitet på undersökningen	21
2.8	Kritik	22
3	Litteraturstudie.....	25
3.1	Korporativt Varumärke	25
3.2	Ledares roll utifrån det korporativa varumärkets dimensioner	28
3.2.1	Mål och vision	30
3.2.2	Kultur	31
3.2.3	Kärnvärde	33
3.2.4	Identitet	35
3.2.5	Kommunikation, ett ledningsverktyg	35
3.3	Ledarskap	37
3.3.1	Effektiva ledare	38
4	Teoretiskt ramverk.....	42
5	Empiri.....	47

---

5.1	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	47
5.2	Ericssons korporativa varumärke	49
5.2.1	“Our Ways of Working”	51
5.2.2	Mål och Vision	51
5.2.3	Kultur	52
5.2.4	Kärnvärden	53
5.2.5	Operational excellence	54
5.3	Ledares syn på sitt arbete med det korporativa varumärket	55
5.3.1	Ericssons bemötande	55
5.3.2	Ericssons interna arbete med det korporativa varumärket	56
5.3.3	Ledarskap och kommunikation	58
5.3.4	Det korporativa varumärkes dimensioner	60
5.3.5	Operational excellence	62
5.3.6	Respondenterna om Svanberg	62
6	Analys .....	63
6.1	Ericssons korporativa varumärke	63
6.2	Mål och vision	66
6.3	Kultur	68
6.4	Kärnvärden	69
6.4.1	Professionalism	70
6.4.2	Respekt	70
6.4.3	Uthållighet	70
6.5	Identitet	71
6.6	Självmedvetenhet	72
6.7	Självreglering	74
6.8	Motivation	74
6.9	Empati	76
6.10	Socialt skicklig	77
6.11	Ericssons interna arbete med det korporativa varumärket	78
7	Slutsatser .....	81
7.1	Uppsatsen bidrag	83
7.1.1	Teoretiskt bidrag	83
7.1.2	Praktiskt bidrag	83
7.2	Förslag till vidare forskning	84
	Källförteckning .....	85
	Bilaga 1 – Intervjuguide .....	91

---

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel kommer vi att gå igenom bakgrund till vårt ämne. Vidare ska vi i problemdiskussionen motivera varför denna studie är viktig att genomföra. Problemdiskussionen leder fram till uppsatsens syfte. Vi tar i detta kapitel även upp de avgränsningar som gjorts och en begreppsdiskussion förs. Avslutningsvis presenterar vi vår målgrupp och redogör för uppsatsens disposition.*

---

I nyheterna stöter man var och varannan dag på artiklar och inslag om hur företag påverkas av olika händelser. Sydkraft har påverkats av stormen i januari 2005, Skandia av diskussionen kring deras styrelse och Systembolaget av mutanklagelser under år 2003. Det korporativa varumärket är viktigt, då det är det som marknadsför företag. Arbetet med det korporativa varumärket börjar internt i organisationer (Urde, 2005).

Ledare är viktiga för organisationer och det interna arbetet med exempelvis kultur och värderingar. Ledaren påverkar organisationen och dess medarbetare. Det finns flera stora företag där ledarens inverkan syns tydligt. Exempelvis är IKEA, BodyShop och Virgin företag där ledaren haft särskilt stor betydelse för företagets kultur och värderingar.

Ledare kan liknas vid dem som håller i ett paraply och ska kunna leda ett företag i alla vindriktningar. Ledare ska styra paraplyet mot en organisations mål oberoende av i vilken riktning vinden blåser. (Kitchen & Schultz, 2001)

Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Ericsson) har genomgått en större finansiell kris. Efter omstruktureringar, inkluderande stora avsked, krävdes det en ny stark ledarprofil inför Ericssons nystart. Den nya ledaren blev början av en ny era för Ericsson. Det blev ett framgångskoncept och förlust byttes mot vinst. Vi tycker att det är intressant att studera hur Ericsson arbetat internt med sitt korporativa varumärke under den nya eran.

Vi avslutar detta inledande avsnitt med ett citat från Bruce Litton (2001, s. 3) som lyder: *"Walk the walk, don't just talk the talk."* Vi tolkar citatet som om att ledaren måste vara en förebild för organisationens medarbetare. Ledaren ska inte bara prata utan bör visa sig delaktig i arbetet och föregå med gott exempel för sina medarbetare, det vill säga bete sig på ett sätt såsom ledaren vill att de anställda ska ta efter.

---

## 1.1 Bakgrund

Skillnaden mellan kunder och anställda och andra intressenter är mer diffusa idag än tidigare och relationer har blivit allt viktigare (Schultz et al, 2000). Schultz och de Chernatony (2002) menar att relationen mellan interna och externa intressenter har blivit mer sammanflätad, vilket gör det svårare att behålla distinktionen mellan interna och externa dimensioner av ett korporativt varumärke. Ett nätverkstänkande har etablerats i dagens moderna företagsvärld. Idag krävs det av företag att de har ett överensstämmande kring identiteten i företaget. Företag måste därför koordinera kommunikationen och beteendet så att en enhetlig bild av organisationen visas. (Schultz et al, 2000)

Organisationer har gått mot ett större samspel mellan kultur, identitet och image. Strategier var tidigare inriktade på konkurrens och position medan de nu istället är inriktade på vision och rykte. Kommunikationen har gått från att vara uppdelad i extern och intern till en mer integrerad företagskommunikation. Marknadsföringen har utvecklats från att vara koncentrerad på produktvarumärken till en större koncentrering på korporativa varumärken. (Schultz et al, 2000)

Det är ledares uppgift att bidra med en organisations vision, resurser och tålamod i utvecklandet och implementerandet av marknadskommunikationen. Dessa aktiviteter är nödvändiga för att bygga ett korporativt varumärke både internt och externt. De anställda är en essentiell grund för ett starkt varumärke. (Kitchen & Schultz, 2001) Kitchen & Schultz (2001, s.141) menar att: *"Brands start inside and move out."* Ett varumärke är vad de anställda tror att det är och inte vad kunder vill att det ska vara.

Det krävs av en ledare att ena och engagera de anställda så att ett korporativt varumärke kan bli starkt (Aronsson, 2005). Ett starkt korporativt varumärke står bättre emot kriser och allmänhetens bild av varumärket kan hållas intakt.

Enligt en artikel i Dagens Industri säger Mats Urde att ett varumärke inte blir starkare externt än vad det är internt (Aronsson, 2005). Vi är intresserade av Urdes resonemang och framförallt av hur ett varumärke kan bli starkt internt i en organisation. Vid en studie av det interna varumärkesarbetet tycker vi att ledarna är intressanta att studera närmre. För att ett korporativt varumärke ska kunna förankras internt inom en organisation och hos medarbetarna måste ledarna kunna föra utvecklingen av det. Det korporativa varumärket ska förmedlas och kommuniceras till organisationen så att det genomsyrar allt vad som händer inom organisationen.



---

## 1.2 Problemdiskussion

I vår bakgrund nämnde vi Urdes resonemang om att ett varumärke inte blir starkare externt än vad det är internt. Schultz och de Chernatony (2002) menar att relationen mellan interna och externa intressenter idag är diffus vilket gör det svårt att åtskilja de interna och externa dimensioner av ett korporativt varumärke. Idag är det alltså viktigt för företag att de bygger upp en gemensam identitet i företaget. För att lyckas med det krävs det av företag att de samordnar kommunikationen inom företaget så att de kan visa upp en enhetlig bild av organisationen utåt. (Schultz et al, 2000)

Det finns flera dimensioner i ett korporativt varumärke, exempelvis mål, vision, kultur, kärnvärden och identitet. De olika dimensionerna har intresserat flera forskare och därmed finns det litteratur kring dessa att ta del av. Schein (1991) har forskat kring kultur och menar att kultur är något grundläggande i en organisation som alla medlemmar är en del av. Kärnvärdens påverkan på organisationer är ett område som Urde (2003), de Chernatony (2002) och Ind (1990; 2003) har skrivit mycket om. Författare som forskat kring dimensionerna vision och mål är framförallt Kitchen och Schultz (2001). Visionen och målet anses viktiga i en organisations tillvaro. Identiteten kan ses som summan av det korporativa varumärkets dimensioner och är det som en organisation kommunicerar till omvärlden. Enligt Balmer (1995; 2001) samt Kitchen och Schultz (2001) är det viktigt att identitetens budskap blir tydligt och likriktat.

de Chernatony (2002), Andriopoulos och Gotsi (2001) samt Schultz (2002) diskuterar vilken roll de anställda har i en organisation och att det är dem som förmedlar det korporativa varumärket utåt. de Chernatony (2002) menar att det är ledarna som ska vägleda de anställdas syn på det korporativa varumärket. Ledarna bör vara den drivande kraften bakom arbetet med det korporativa varumärket (Kitchen & Schultz, 2001). Det är ledarens uppgift att motivera och inspirera medarbetarna i organisationen så att alla arbetar mot organisationens mål (Kotter, 1990).

De olika författarna inom ämnet korporativt varumärke tar upp ledaren som någon som figurerar i periferin, det vill säga fokus inom denna forskning ligger inte på ledningsnivå. Bruce Litton (2001) menar att mycket av den litteratur som finns på marknaden beskriver hur ett företag ska göra för att bygga upp och vårda sitt korporativa varumärke, men författaren anser dock att hur företaget verkligen gör i praktiken sällan stämmer överens med det som står i litteraturen. Vi upplever det som om att det inte finns någon samlad forskning om hur effektivt ledarskap kombineras med det korporativa varumärket. Vi tycker även att det finns en lucka

---

i litteraturen vad gäller ledarens tillvägagångssätt i implementeringen av det korporativa varumärket internt i en organisation.

Forskare som Alvesson (2000), Yukl (1998), Kotter (1990) och Goleman (1998; 2000) har publicerat litteratur om ledarskap. Författarna är överens om att ledarskap handlar om att påverka andra inom organisationen. För att en ledare ska nå finansiella resultat kan denne leda medarbetarna mot mål och vision genom att anpassa sitt beteende efter situationen. Vi benämner ledare som har förmågan att arbeta utifrån ovanstående påstående effektiv ledare. Vi har valt att diskutera den effektiva ledaren därför att vi tycker att denne stämmer bäst med avseende på det korporativa varumärkets dimensioner. En effektiv ledare strävar efter att nå finansiellt resultat med hjälp av en organisations medarbetare. Den effektiva ledaren motiverar medarbetarna att göra sitt bästa och därmed skapas förutsättningar för bästa möjliga finansiella resultat. En effektiv ledare har förmågan att fokusera gruppens handlande genom att sätta upp visioner och kriterier (Bolman & Deal, 1997). För att fungera effektivt bör en ledare ha en viss grad av emotionell intelligens, vilket inkluderar egenskaperna självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och social skicklighet (Goleman, 1998; 2000). Effektiva ledare arbetar både med arbetsuppgifter och med relationer i en organisation (Yukl, 1998).

En organisation måste försäkra sig om att deras anställda kan förmedla dess gemensamma identitet (Andriopoulos & Gotsi, 2001). Vi tolkar detta som om att ledare ständigt måste arbeta med att förmedla det korporativa varumärket för att skapa en enhetlig identitet. Vi anser att det är ledare som måste påbörja och ansvara för arbetet med det korporativa varumärke och förmedla det internt inom organisationen. Därför tycker vi det är viktigt att kombinera korporativt varumärkeslitteratur med ledarskapslitteratur. Genom denna kombination vill vi bilda ett teoretiskt ramverk som kopplar samman dessa två områden. I detta ramverk vill vi lyfta fram de egenskaper som en ledare kan använda sig av vid arbetet med det korporativa varumärket i en organisation.

Utifrån vad vi ovan har diskuterat vill vi undersöka hur en ledare arbetar med att kommunicera en organisations korporativa varumärke internt.

---

## 1.3 Syfte

Genom att kombinera litteratur kring korporativt varumärke och ledarskap vill vi skapa ett teoretiskt ramverk. I vårt ramverk vill vi lyfta fram en effektiv ledares egenskaper och roll då det korporativa varumärket kommuniceras internt.

Vidare vill vi studera ledare på ett företag för att skapa förståelse för hur de gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper då det korporativa varumärket kommuniceras internt.

## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera vår uppsats på en organisations interna arbete med ett korporativt varumärke. Vi har alltså inte undersökt hur det korporativa varumärket uppfattas externt eller hur identiteten stämmer överens med imagen.

Utifrån den litteratur vi läst har vi kommit fram till ett antal dimensioner av det korporativa varumärket som vi koncentrerat vårt arbete kring. Vad gäller ledarskaps litteratur har vi valt att skriva allmänt om ledarskap och sedan lyfta fram den effektiva ledarens egenskaper.

## 1.5 Översättningsproblematik

Mycket av den forskning som publiceras inom marknadsföringsområdet är skriven på engelska. Den information som vi har tagit del av har därför till största del varit på engelska. Detta har inneburit problem vid översättandet av vissa begrepp. Vi tycker dock att det är viktigt att översätta alla begrepp till svenska om möjligt, eftersom texten då blir bättre och får ett flyt.

När vi i uppsatsen skriver korporativt varumärke är detta vår översättning på det engelska begreppet "corporate brand". Vi diskuterade inom gruppen även andra översättningar så som företags varumärke och företagsnamn varumärke. Begreppet "corporate brand" har även diskuterats med Urde under en intervju (26 april, 2005). Urde menar att begreppet är väldigt svårt att översätta till svenska så att det blir bra. Anledningen till att vi bestämde oss för att använda begreppet korporativt varumärke är att vi fann andra uppsatser, exempelvis "*Anställda som levande varumärkestillgångar – en studie av internt varumärkesbyggande i en teknikintensiv bransch*" (Kuylentierna et al, 2005) och "*Det korporativa*

---

*varumärkets utveckling - en studie av de anställda som organisationens främsta resurs*" (Doulgeris et al, 2004), som använt samma översättning, vilket tyder på att det är ett vedertaget begrepp.

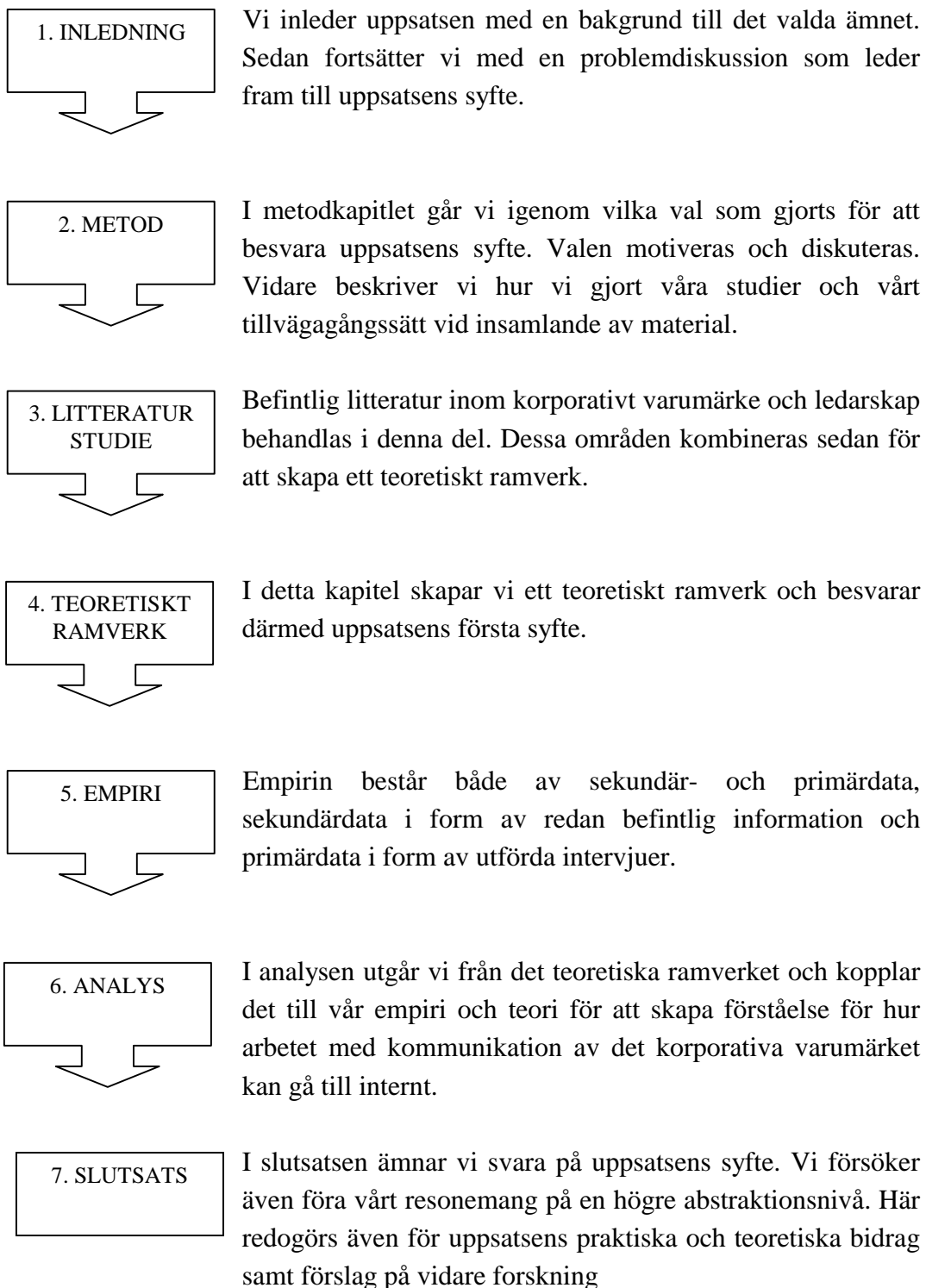
Ett liknande problem uppkommer när "values" ska översättas till svenska. På svenska används både värden och värderingar som passande översättningar. Det är dock svårt att som uppsatsskrivare bestämma att alltid översätta "values" till antingen värden eller värderingar. I vissa sammanhang passar det bäst att översätta engelskans "values" till värden, medan begreppet i andra sammanhang motsvarar svenskans värderingar. Vi har därför använt oss både av värderingar och av värden.

## 1.6 Målgrupp

Vår förhoppning med uppsatsen är att den ska vara intressant för företag och organisationer. Vid vårt uppsatsskrivande har vi riktat oss till akademiker som har studerat ett par år på högskola/universitet och som är intresserade av marknadsföring. Vidare vill vi att människor som är allmänt intresserade av området ska få en intressant läsning och att vi ska kunna ge våra läsare en strukturerad och väl genomarbetad text med intressanta bidrag.

---

## 1.7 Disposition



---

## 2 Metod

---

*I metodkapitlet redovisar vi den metod som vi har använt oss av för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi presenterar här våra val av exempelvis ämne, metod, litteratur och fallföretag. Vi vill i metoden motivera och förklara de val som gjorts i uppsatsen. I metodavsnittet beskriver vi även vårt arbetssätt.*

---

### 2.1 Ämnesval

Det var under en föreläsning med Veronika Tarnovskaya som intresset för det korporativa varumärket väcktes, under kursen Marknadsföringsteoretiska perspektiv. Vi bestämde oss för att skriva magisteruppsats inom området dels för att se vilken betydelse det korporativa varumärket har för en organisation och dels för att vi ansåg att det finns en del luckor inom ämnet. Vi har inspirerats av ledare som har haft stor betydelse för företags framgångar och hur de påverkat organisationen genom sin personlighet. Intresset att studera ledares betydelse för det interna organisationsarbetet väcktes i och med detta. Magisteruppsatsen ”*Det korporativa varumärkets utveckling - en studie av de anställda som organisationens främsta resurs*” (Doulgeris et al, 2004) har också varit en inspirationskälla, men vi har till skillnad från dem valt att studera problematiken utifrån en annan infallsvinkel. Doulgeris et al (2004) gör sin studie utifrån de anställdas perspektiv medan vi fokuserar på ett ledningsperspektiv.

I början av vårt uppsatsskrivande använde vi oss av Lunds Universitetsbiblioteks artikeldatabas ELIN för att samla in befintliga artiklar som berörde vårt ämne. Utifrån läst litteratur fann vi en lucka som ligger till grund för vår uppsats syfte. I litteratur beträffande det korporativa varumärket, har vi läst mycket om hur ett företag ska vårda det korporativa varumärket. Vi har också läst att ett företags praktiska tillvägagångssätt sällan stämmer överens med litteraturen. Det vi tyckte var intressant och ville studera var hur ledare ska agera för att få de anställda integrerade i det korporativa varumärket. Med vår fallstudie ville vi skapa förståelse för hur ett företag gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper då det korporativa varumärket kommuniceras internt. Vår förhoppning med uppsatsen är att den ska ge ett bidrag där litteratur kring ledarskap knyts samman med litteratur kring korporativt varumärke.

---

Ämnet är också intressant för att det är så aktuellt. Varje dag läser man i media om företag. Dessa företag har kärnvärden, visioner och organisationskulturer vilka guidar företagen att nå sina mål. Summan av detta är det korporativa varumärket och speglar på så sätt hela organisationens identitet, vad den står för och vad den vill uppnå med sin existens.

## 2.2 Metodval

### 2.2.1 Vår kunskapsutveckling

Syftet med vår uppsats är att kombinera befintlig litteratur kring korporativt varumärke och ledarskap för att skapa ett teoretiskt ramverk. I vårt ramverk vill vi även lyfta fram en effektiv ledares egenskaper och roll vid kommunikation av det korporativa varumärket internt. Detta vill vi undersöka både på ett teoretiskt- och praktiskt plan. Det finns två sätt att gå till väga för att skapa denna kunskap vilka är deduktiv- och induktiv metod. Deduktiv metod kallas enligt Andersen (1998) för bevisföringens väg och den induktiva metoden benämns för upptäckstens väg. Båda metoderna är handlingsätt utifrån vetenskapliga slutsatser kan dras. Deduktion utgår ifrån befintliga teorier som ligger till grund för empiriska iakttagelser. Teorin jämförs med empirin för att se hur väl de stämmer överens. Induktion utgår istället från empiri för att skapa generell teoretisk kunskap. (Andersen, 1998) Det här tillvägagångssättet tillämpas ofta vid fallstudier då det endast finns några få intervjupersoner. Det är svårt att dra en skarp gräns mellan deduktiv och induktiv metod eftersom de är så invävda i varandra (Alvesson & Deetz, 2000). I vår uppsats kommer vi därför att använda oss av abduktiv metod som är en kombination av deduktiv och induktiv metod (Halvorsen, 1992).

## 2.3 Kvalitativ studie

För att besvara vårt syfte har vi valt att göra en undersökning av förståelseinriktad karaktär. Vi har till stor del använt oss av sekundärdata för att få en bred kunskapsbas att bygga upp uppsatsen kring. Efter hand som vi samlat in information, bearbetat och tolkat den har vi successivt ökat vår kunskapsnivå. Detta fenomen kallas för hermeneutisk spiral och går ut på att skapa förståelse för det vi undersöker så att bilden av det vi undersöker hela tiden förändras eftersom förförståelsen förbättras och fördomar minskas (Andersen, 1998). Eftersom vi velat få djup insikt och förståelse av det ämne vi studerar har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod vid insamlandet av primärdata. En kvantitativ metod,

---

exempelvis via enkäter, hade varit svår för oss att använda eftersom det hade varit svårt att fastställa rättvisande variabler att undersöka.

När vi bestämt oss för att i vår studie använda en kvalitativ metod funderade vi över alternativet att göra en observationsstudie. Observationsstudien föll bort, till fördel för fallstudien, exempelvis eftersom det krävs stor tillgång till en organisation. Detta val gjordes då fallstudien möjliggör att samla in information kring det som undersöks på många olika sätt (Andersen, 1998). Vi har i vår studie använt befintlig sekundärdata och själva samlat in primärdata, som legat till grund för vår analys och slutsatser. Under uppsatsarbetet har vi även skapat oss en uppfattning om vårt fallföretag då vi besökt och varit i kontakt med flera personer på Ericsson. Denna information har vi kunnat inkludera i vår studie eftersom vi utfört en fallstudie. I vår studie har vi valt Telefonaktiebolaget LM Ericsson som fallföretag. Fallstudien har bidragit till att vi kunnat få en djup insikt i och skapat en förståelse för hur Ericsson gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för kommunicera det korporativa varumärket internt.

Vi har studerat sekundärdata så som tidningsartiklar, årsredovisning samt tal i syfte att se hur det korporativa varumärkets dimensioner värdesätts och lyfts fram i olika sammanhang inom Ericsson. Vidare har vi studerat Telefonaktiebolaget LM Ericssons ledare för att skapa förståelse för hur de gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för att kommunicera det korporativa varumärket internt. För att uppfylla detta syfte har vi utfört intervjuer med personer som arbetar i ledningsposition på Ericsson. Genom samtal med våra respondenter har vi skapat oss en uppfattning av vad de tycker är viktigt vid arbete med det korporativa varumärket på intern nivå.

## 2.4 Litteraturstudie

Till vår litteraturstudie har vi har sökt forskningsdata via Lunds Universitets databas LOVISA samt Lunds Stadsbibliotek. Vi har även använt oss av artikeldatabasen ELIN. All information som vi har samlat in har vi granskat kritiskt för att se om den är relevant för vårt syfte.

Litteraturvalet till vår uppsats är av sådan karaktär som vi anser vara viktig för att kunna skapa ett teoretiskt ramverk där vi sammanför litteratur kring ledarskap och korporativt varumärke. Vi har utgått från de mest kända författarna inom området men även från författare som frekvent återkommer i litteratur och uppsatser. I vårt ramverk vill vi även lyfta fram en effektiv ledares egenskaper och roll vid kommunikation av det korporativa varumärket internt. För att skapa detta ramverk



---

har vi byggt upp vår litteraturstudie i tre delar, vilka vi anser relevanta för vårt syfte. Först behandlar vi befintlig litteratur kring det korporativa varumärket. Sedan övergår vi till hur ett företags ledare bör gå tillväga för att förmedla det korporativa varumärket internt i en organisation utifrån de dimensioner som vi valt. Till sist behandlar vi litteratur kring ledarskap då vi vill öka vår förståelse kring ledarskap.

Vi har valt att inledningsvis beskriva det korporativa varumärket utifrån Mats Urdes resonemang. Detta gör vi dels för att han forskar inom ämnet och stöts på i litteraturen och dels för att vi anser att han för ett logiskt resonemang kring ämnet. Resonemanget ger en tydlig bild av det korporativa varumärkets funktion i en organisation.

## 2.5 Empiri

### 2.5.1 Fallföretag

I början av vårt uppsatsskrivande funderade vi mycket kring kriterier som vi ville att vårt fallföretag skulle uppfylla. De kriterier vi kom fram till var att fallföretaget skulle vara ett stort svenskt företag med förankring på den globala marknaden. Det intressanta med ett internationellt agerande företag är svårigheten att visa upp en samordnad identitet på de olika marknaderna. Vi ville även att företaget skulle vara ett aktiebolag då det medför att företaget har många olika intressenter. Ett företag med många olika intressenter måste på ett medvetet sätt förmedla en samstämmig identitet såväl internt som externt. För att lyckas med detta måste företaget arbeta aktivt med sitt korporativa varumärke. Eftersom att vi valt att studera kommunikationen av det korporativa varumärket internt ansåg vi att det vore intressant att studera ett "business to business" (B2B) företag då ett renodlat konsumentföretag fokuserar mer på den externa kommunikationen av det korporativa varumärket. Ett kriterium var också att företaget skulle ha huvudkontor i Sverige samt gärna ett lokalkontor i närheten av Lund för att underlätta tillgängligheten i vår informationsinsamlingsprocess. Ett kriterium var även att det skulle vara ett företag som det fanns mycket sekundärdata kring, då det inte alltid är självklart för uppsatsskrivare att få tillgång till primärdata. Vi ville även att företaget skulle ha en ledning som visat medvetenhet kring hur viktigt det korporativa varumärket är för det finansiella resultatet.

Vi valde Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Ericsson) som vårt fallföretag då vi anser de uppfyllde våra kriterier. Ericsson är ett svenskt företag som finns på den globala marknaden. Det är ett B2B företag samt ett aktiebolag. Ericsson är ett

---

företag som har sitt huvudkontor i Stockholm, men de har även stark förankring i Lund. Det som gör Ericsson extra intressant är att det är ett företag som har stor betydelse för Sveriges näringsliv och medborgare. Företaget har även lyckats ta sig ur en stor finansiell kris genom diverse omstruktureringar och neddragningar. I slutet av krisen tillsattes även en ny vd, Carl-Henric Svanberg, vars mål var att åter få Ericsson lönsamt. Svanberg visar en stor medvetenhet kring kulturfrågor. Lönsamhetsmålet och kulturmedvetenheten tyder på att Svanberg jobbar enligt vår definition på en effektiv ledare. Ericssons senaste år har uppmärksammats mycket inom media, vilket gör att det finns mycket sekundärdata att använda.

Genom att studera fallföretag Ericsson hoppas vi kunna se hur ledare praktiskt arbetat med det korporativa varumärket. På detta sätt ville vi skapa förståelse för hur ledare gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för att kommunicera det korporativa varumärket internt.

### *2.5.2 Uppdelning av empiri i sekundärdata och primärdata*

Vi har valt att dela upp empirikapitlet i sekundärdata och primärdata. Anledningen till detta är för att tydliggöra varifrån vi har samlat informationen. Vi vill på ett tydligt sätt visa hur ledare säger att de gör i deras arbete med det korporativa varumärket och hur de uttrycker det i sekundärdata.

### *2.5.3 Sekundärdata*

Till vårt empirikapitel har vi samlat in sekundärdata, det vill säga sådana data som redan har sammanställts av andra. Denna samlas under rubriken "Ericssons korporativa varumärke". En fördel med insamling av sekundärdata är att vi sparat mycket tid då vi kunnat ta del av redan existerande material (Andersen, 1998).

Vi har samlat in befintligt material som process- och bokföringsdata, genom Internetbaserade sökmotorer såsom Google, Dagens Industri och Dagens Nyheter. Vi har även använt oss av Ericssons hemsida samt Ericssons Årsredovisning från 2004 samt Ericssons interntidning "*Kontakten*" och den interna skriften "*Our Ways of Working*".

I Dagens Industri och Dagens nyheter har vi hittat mycket bakgrundsinformation om Ericsson. Informationen har vi använt till att bygga en kunskapsbas som vår empiridel och analysdel grundar sig på. Genom att studera Dagens Industri och

---

Dagens Nyheter har vi fått en uppfattning om hur omvärlden får ta del av information om Ericsson.

Genom att studera Ericssons årsredovisning har vi kunnat bilda oss en uppfattning om hur ledare uttrycker och förmedlar sitt budskap till Ericssons intressenter via skrift. Vi har även studerat tal som Carl-Henric Svanberg hållit.

Ericssons interntidning ”*Kontakten*” vänder sig till alla Ericssons medarbetare och är en av de kommunikationskanaler som ledningen använder sig av för att förmedla sina budskap. Vi har särskilt noga studerat ett specialnummer av ”*Kontakten*” som behandlade Ericssons varumärke.

Ericsson har tagit fram en skrift, ”*Our Ways of Working*”, som alla medarbetare på Ericsson fått ta del av. Vi anser skriften intressant att studera då den med utgångspunkt i Ericssons kärnvärden förklarar för medarbetarna hur viktiga dessa kärnvärden är i deras dagliga arbete för att de tillsammans ska nå Ericssons vision.

#### 2.5.4 Primärdata

För att skapa förståelse för hur Ericssons ledare kommunicerar det korporativa varumärket internt och om de använder den effektiva ledarens egenskaper har vi valt att göra en kvalitativ studie. Vi valde att utföra en delvis strukturerad intervju eftersom att vi hade skapat oss en god kunskap och uppfattning om ämnet vi avsåg att studera (Andersen, 1998). Det material som samlats in under intervjuerna har sammanställts i avsnittet ”Ledares syn på sitt arbete med det korporativa varumärket”. En fördel med den delvis strukturerade intervjun är att låta intervjupersonen tala fritt kring de teman vi tar upp så att vi får nya infallsvinklar och information som hjälper oss att svara på vår problemfrågeställning (Andersen, 1998). Då vi vill ha en djup förståelse för ledares kommunikation av det korporativa varumärket internt valde vi att utföra intervjuer. Vi använde oss av en intervjuguide som tog upp teman vi ansåg relevanta för vårt syfte.

För att skapa oss en egen uppfattning om Ericssons organisation har vi varit uppmärksamma på det bemötande vi har fått av de olika personer som vi varit i kontakt med på Ericsson.

---

### 2.5.5 Intervjuguide

Vi har använt oss av en intervjuguide när vi utfört våra kvalitativa intervjuer. Intervjuguiden har vi byggt upp kring olika teman som vi ville belysa under intervjutillfället. De frågor som finns i guiden har fungerat som stöd under våra intervjuer, men anpassats efter intervjusituationen. Intervjuguiden hjälpte oss att komma ihåg och beröra alla viktiga teman och innehöll framförallt stickord (Se bilaga 1). Fördelen med detta tillvägagångssätt är enligt Halvorsen (1992) att intervjupersonen inte tvingas in i ett speciellt tankesätt utan kan formulera och uttrycka sina svar på ett utförligt och fördjupat sätt.

### 2.5.6 Val av intervju personer

Vi har valt att intervjua personer i ledningsposition. Karl-Henrik Sundström (finanschef), Dusyant Patel (Ericssons kommunikationsansvarige) och Johan Svedberg (marknadskommunikatör) har vi intervjuat för att skapa en förståelse för hur de, på ledningsnivå, arbetar internt med det korporativa varumärket och hur de ser på ledarskap. Vi har även intervjuat en linjeförman, Kar-Fat Poon (linjeförman), för att se hur han tycker att ledares arbete med att kommunicera det korporativa varumärket internt fungerar. Vi ställde även frågor om hur linjeförman kommunicerar budskapen vidare till hans medarbetare. Då vår studie är inriktad på ledares arbete med det korporativa varumärket har vi valt att inte utföra intervjuer med företagets anställda.

Vi kontaktade Ericssons vd, Carl-Henric Svanberg, och frågade honom om han hade möjlighet att ställa upp på en intervju. Svanberg hade tyvärr själv inte möjlighet, men hänvisade oss istället till Ericssons chef för information och marknadskommunikation, Henry Stenson, som har kunskap kring vårt uppsatsområde. Stenson hänvisade oss vidare till Johan Svedberg som arbetar med brandingfrågor på avdelningen för marknadskommunikation. Svedberg har via e-post och telefonintervju gett oss användbar information till vår uppsats.

Efter att ha läst en artikel om Ericssons vice vd och finanschef, Karl-Henrik Sundström, i *"Jusektidningen"* (Wallqvist, 2005), kontaktade vi honom och fick en intervju. Vi ansåg att Sundström var en bra intervju person då han arbetat inom Ericsson i 20 år. Genom sin långa erfarenhet av företaget har Sundström följt alla förändringar inom företaget på nära håll. Vi anser även att han bör ha en god kunskap inom de ämnen som vi är intresserade av att undersöka. Under intervjun med Sundström berördes samtliga ämnen i intervjuguiden men framförallt fick vi mycket information kring ledarskapet på Ericsson.

---

Vi har haft kontakt med Dusyant Patel som är ansvarig för marknadskommunikation och sponsring. Han har varit delaktig i framställandet Ericssons nya varumärkesplattform. Han informerade oss om ”*Code of Condukt*” och ”*Kontakten, special*” som beskriver Ericssons nya varumärkesplattform. Vi ansåg därför att han var en intressant person att intervjua då han har kunskap kring vårt uppsatsämne och skulle kunna relatera det till ledarskap.

I en artikel i Dagens Industri, skriven av Aronsson (2005), uttalar sig Mats Urde om att ett varumärke inte blir starkare externt än internt. Vi tyckte detta uttalande var träffande för vår uppsats och beslutade därför att ta kontakt med honom. Mats Urde forskar inom ämnet ”corporate brand” och han har även arbetat som varumärkesstrateg för bland annat Ericsson. Urdes ämneskunskap är stor och vi tycker därför att han var en intressant person att intervjua.

### 2.5.7 Utförande

Vid intervjutillfällena har intervjupersonerna informerats om uppsatsens syfte. Vi har gjort detta för att intervjupersonerna ska veta vad den information de ger oss ska användas till. Vi tror att intervjupersonerna då känner sig tryggare i situationen och ger öppnare och utförligare svar.

Vi har valt att utfört telefonintervjuer med Karl-Henrik Sundström, Dusyant Patel och Johan Svedberg då dessa personer är lokaliserade i Stockholm. Intervjun med Kar-Fat Poon utfördes på Ericssons kontor i Lund. Då vi gjort våra intervjuer har frågorna ställts av samma intervjuare. Detta har vi gjort eftersom vi vill minimera risken för feltolkning av frågorna som olika tonfall kan medföra. Vid samtliga intervjuer har vi fått ett godkännande av respondenten att använda diktafon för att på ett lätt sätt kunna dokumentera intervjun. Två personer har även fört anteckningar vid intervjutillfällena. Alla de frågor som ställts har varit av öppen karaktär, det vill säga framförallt ”hur- och varför frågor” som inte går att besvara med ett ja eller nej.

Efter utförda intervjuer har vi hjälpts åt och skrivit ner informationen. Först har vi sammanfattat respektive intervju för att ge en bild av den information som vi fått ta del av. Sedan har vi sammanställt intervjuerna för att på ett bra och läsvänligt sätt återge det vi tyckte var relevant för vår uppsats. Vi har även valt ut representativa och viktiga citat från intervjuerna. Detta redovisas i uppsatsens empirikapitel och intervjuutsagorna ligger till grund för en del av vår analys.

---

## 2.6 Uppsatsens avslut

I uppsatsens analys har vi utgått från det teoretiska ramverk som sammanställts utifrån litteraturstudien. Litteraturen har analyserats tillsammans med aktuell empiri. För förenkla för läsaren har samma mönster på upplägget behållits från det teoretiska ramverket. Vidare besvaras syftet att studera hur Ericssons ledare gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för att kommunicera det korporativa varumärket internt. Under arbetet med analysen har vi inom gruppen diskuterat oss fram till innehållet och formuleringar som står i texten. Vi har försökt att hålla oss neutrala och tittat på empirin och litteraturen utan att blanda in egna känslor.

Arbetet med slutsatserna har utgått från analysen. Utifrån analysen har det inom gruppen diskuterats vad som är de viktigaste lärdomarna att ta med sig och vad de betyder på ett mer generellt plan. I slutsatserna görs ett försök att se tendenser från analysen och reflektera över betydelsen av den. Under arbetets gång har tankar om förslag, som skulle kunna vara intressanta att undersöka vidare, kommit upp. Dessa tankar finns samlade under rubriken förslag till vidare forskning. I slutsatskapitlet redogör vi även för det praktiska och teoretiska bidrag som uppsatsen har mynnat ut i.

## 2.7 Kvalitet på undersökningen

En forskning med hög validitet ska fånga en rättvisande bild av verkligheten och mäta det som vi har för avsikt att mäta. Det finns inre och yttre validitet. Inre validitet behandlar den direkta kopplingen mellan teori och empiri medan yttre validitet behandlar hela uppsatsen förankrat i ett vidare sammanhang. Inre validitet beskriver upplägget av vår studie samt behandlar hur vi har valt att ställa våra intervjufrågor, om vi valt rätt intervjupersoner för att få svar som täcker in de frågor som vi vill ha besvarade. (Svenning, 1997) De personer vi har intervjuat anser vi har stor kunskap inom området vi har undersökt och har därför kunna ge oss utförliga svar och bidra till en god inre validitet. Den inre validiteten hade kunnat bli bättre genom ett bredare underlag av intervjupersoner. Exempelvis hade den inre validiteten blivit bättre genom att undersöka hur anställda uppfattar fallföretagets korporativa varumärke. Genom att noggrant läsa på om aktuella områden har vi skaffat oss en kunskap kring vårt valda ämne. I vårt kunskapsutvecklande har vi använt flera olika kunskapskällor för att skapa oss en rättvisande bild kring området, vilket vi menar tyder på en god inre validitet. Vår förhoppning är att vi genom denna kunskap har undersökt det som varit syftet med uppsatsen. Empirin har samlats in på flera olika sätt, vilket är en strävan mot

---

att den sammanställning av empirin som gjorts visar en rättvisande bild av fallföretaget.

Yttre validitet handlar om undersökningen i helhet och om man kan generalisera resultaten till olika grupper, förhållanden och situationer (Shaughnessy et al, 2000) Syftet med vår studie är att skapa en förståelse för hur ett företag kan arbeta med det korporativa varumärket. Vi anser därför att den inre validiteten är viktiga i vårt fall eftersom vi vill skapa en trovärdig grund som andra kan ta del av.

Reliabiliteten är hög om en undersökning kan göras om vid två olika tillfällen under samma förutsättningar och uppnå likadant resultat (Svenning, 1997). Eftersom att vi utfört en fallstudie och bara har ett undersökningstillfälle kan vi inte själva kontrollera hur hög vår reliabilitet är. Vid en kvalitativ studie tolkar vi det som att reliabiliteten är svår att mäta eftersom det inte går att upprepa studien under exakt likadana förutsättningar. Däremot kan författare av en kvalitativ studie utförligt beskriva varje moment i undersökningen så att läsare kan följa hur studien utförts och bilda sig en uppfattning om de val som gjorts under studien varit korrekta. Vi har i vår metod tydligt visat och motiverat vårt arbetssätt och de val vi gjort vilket ger läsare möjlighet till att följa vårt arbete under studiens gång.

Vårt material, i form av sekundär- och primärdata, har vi noggrant gått igenom för att dra trovärdiga slutsatser. Vi har noggrant reflekterat över tolkningen av vårt material och vi har försökt att vara objektiva när vi analyserat och dragit slutsatser. Vissa citat har ordagrant återgetts i empirin. Citaten är exempel på utsagor som tolkas i empiritexten och lyfts fram för visa för läsaren det budskap som intervjupersonerna har haft. Beskrivningen av vår undersökning syftar även till att skapa ett förtroende för våra resultat hos läsaren.

## 2.8 Kritik

I vår uppsats har vi valt att studera ett antal interna dimensioner av det korporativa varumärket. Vi är medvetna om att korporativt varumärke är ett komplext område som innehåller fler dimensioner än de vi fokuserar på. Vi har valt att studera de som varit mest frekvent förekommande i litteraturen. Vi tycker även att en del vi valt bort ingår i dimensionerna som vi valt, exempelvis normer i kultur. Med mer tid och resurser hade vi kunnat dela upp de valda dimensionerna i mindre beståndsdelar och på så sätt fått en djupare studie.

När vi valt litteratur att studera har vi utgått från kända författarna inom området. Vi är medvetna om att detta val kan ha uteslutit vissa intressanta infallsvinklar

---

från mer okända författare. Då syftet varit att föra ihop två befintliga kunskapsområden ville vi i vår uppsats bilda oss en bild av den erkända litteraturen inom området. Vi har även försökt använda oss av relativt modern litteratur, det vill säga inte alltför gammal litteratur då exempelvis ledarskapsbeteende förändrats genom årens lopp. Den mesta litteratur vi använt oss av har varit på engelska. Det vi har läst har vi tolkat och översatt till svenska. Ibland har det varit svårt att översätta vissa begrepp så att de får en överensstämmande betydelse. Vi är medvetna om detta och har försökt att översätta på ett konsekvent sätt.

En intervju ställer höga krav på oss som intervjuare då vi ska lyssna och tolka svaren samtidigt som vi ska ställa relevanta följdfrågor. Enligt Andersen (1998) kan det vara svårt att styra en intervju då intervjupersonen har en ledande ställning och högre status. De har en förmåga och vana att styra samtalet istället för att svara på de ställda frågorna (Andersen, 1998). Detta har vi haft i åtanke under intervjuförloppet och förhoppningsvis fått de svar vi önskat. Då vi har valt att studera ett företag och intervjuat personer i ledande ställning och i chefsposition har vi antagit att de kan svara på frågor om ledarskap. Att vara chef innebär inte alltid att personen är en ledare, men då de ändå ansvarar för ett antal medarbetare och ska arbeta med att kommunicera det korporativa varumärket till sina medarbetare har vi tyckt de varit relevanta personer att intervjuas. Syftet var inte att studera huruvida intervjupersonen var en ledare eller inte. Frågan vi kan ställa oss angående intervjuerna är om vi valde rätt personer att intervjuas och hur vår intervjueteknik fungerade då vi saknar erfarenhet inom ämnet. Vi har även tolkat intervjuerna på vårt sätt och är medvetna om att andra personer kanske hade gjort det annorlunda.

En risk med att använda sekundärdata är att den informationen vi tagit del av ofta har varit ämnad för ett annat ändamål och i vissa fall inte så aktuell som vi skulle önska att den var. Genom att studera sekundärdata så som Dagens Industri och Dagens Nyheter har vi fått en uppfattning om hur omvärlden har fått ta del av information om Ericsson och hur Ericsson via media uttrycker sig. Denna kunskap kan vara vriden utifrån journalistens perspektiv. Den sekundärdata vi samlat om Ericsson kan vara vinklad och positivt framställd vilket kanske inte ger oss den objektivitet som vi önskat. Detta beror på att vi hämtat mycket information från Ericssons hemsida och årsredovisning.

Vi vill påpeka att Ericssons framgångar inte bara beror på ledares arbete med det korporativa varumärket och Ericssons nya vd som det kanske ibland verkar i vår uppsats. Ericsson har vidtagit åtskilliga avsevärda åtgärder för att få Ericsson lönsamt igen. Även marknadsfaktorer har bidragit till dess framgångar. Det kan



---

också ha funnits andra faktorer vid sidan om ledares tillvägagångssätt som bidrar till att Ericssons arbete med att internt kommunicera det korporativa varumärket.

---

## 3 Litteraturstudie

---

*I litteraturstudien behandlar vi litteratur kring korporativt varumärke och ledarskap. Detta gör vi för att besvara uppsatsens syfte att skapa ett teoretiskt ramverk i vilket den effektiva ledarens egenskaper och roll vid kommunikation av det korporativa varumärket internt lyfts fram. Kapitlet börjar med en genomgång av det korporativa varumärket och fortsätter med ledares roll utifrån dess dimensioner. Då vi vill lyfta fram den effektiva ledaren avslutas kapitlet med en genomgång av litteratur kring ledarskap.*

---

### 3.1 Korporativt Varumärke

För att skapa ordning i begreppen kring det korporativa varumärket liknar Urde ett korporativt varumärke vid en del av ett ägg (Varumärkesdagen, 2005). Ägget är indelat i tre nivåer. Den undre delen är organisationsvärden, mellersta delen är det korporativa varumärket och den översta delen är kundvärden.



**”Äggmodellen”.** Mats Urdes syn på hur det korporativa varumärket fungerar som en växelstation mellan organisationen och omvärlden, det vill säga mellan identitet och image. (Varumärkesdagen, 2005)

---

Ett korporativt varumärke kan enligt Urde (Varumärkesdagen, 2005) ses som en växelstation där organisationen lägger in ett antal dimensioner. Genom det korporativa varumärket kan en organisation kommunicera ut det som den står för till omvärlden. En organisation börjar internt och ser vad den vill förmedla. På detta sätt skapas en interaktion mellan organisationens interna identitet och bilden av företaget som visas utåt, det vill säga företagets image. (Varumärkesdagen, 2005)

Organisationen vill genom sitt korporativa varumärke föra ut sin identitet, det vill säga visa vad de står för och länka det till externa intressenter. Genom detta kan relationer byggas med intressenter. Det finns många intressenter på marknaden, bland annat aktiemarknaden, finansmarknaden, arbetsmarknaden, universitet, politiker, myndigheter, konsumenter, leverantörer och kunder. (Varumärkesdagen, 2005) Det är därför viktigt att ett korporativt varumärke är konstant på olika nivåer både internt och externt och innehåller konstanta värden som personalen förstår och handlar efter (de Chernatony, 2002).

I en organisations identitet ingår dimensioner som mål, vision, kultur och kärnvärden (Varumärkesdagen, 2005). Målet beskriver meningen med en organisations existens (Urde, 2003) och visionen beskriver målet i framtiden samt ska vara inspirerande (Urde, 2003; Kitchen & Schultz, 2001; Yukl, 1998; Hilgers et al, 2004). Kultur är en organisations gemensamma värderingar, antaganden samt attityder (Joyner, 2001; Schein 1991) och kärnvärden är en organisations unika samt grundläggande värderingar (Bruce Litton, 2001; Urde, 2003). I en organisations identitet ingår även ledarskapsvärlden, så som ledares värderingar och stil. Det gäller att skapa en identitet som visar vad det korporativa varumärket och organisationen står för. (Varumärkesdagen, 2005)

Ett varumärke kan ses både ur ett externt och ur ett internt perspektiv. Ur ett internt perspektiv påverkar ett korporativt varumärke det interna beteendet i organisationen. Med hjälp av det interna varumärket byggs gemensamma värderingar, gemensamma mål och engagemang upp. (Varumärkesdagen, 2005)

Ett korporativt varumärke ska lyfta fram och integrera olika delar av en organisation som kultur, vision och kompetens för att skapa en unik varumärkesupplevelse. Ett korporativt varumärke ger ledare chansen att organisera, mänskliggöra och kommunicera hur företaget skapar värde. (Ackerman, 1998) En konkurrensfördel kan skapas via ett korporativt varumärke och genom en kultur som reflekterar personalens och varumärkets värderingar (de Chernatony, 2002). de Chernatony (2002) menar exempelvis att organisationskulturen och ledarskapet ska grundas på de värderingar som det korporativa varumärket står för.

---

Det är viktigt att ett företag har en klar och välformulerad varumärkeskonstruktion så att olika enheter är medvetna om hur de ska förhålla sig till det korporativa varumärket. Närmare bestämt skall det korporativa varumärket fungera som en guide för avdelningarna. (Schultz, 2002) Enligt Ackerman (1998) är ett korporativt varumärke ett sätt att se vad företaget i helhet värdesätter. Olika chefer inom företag har olika mål. Marknadsavdelningen tenderar att oroar sig för marknadspositionen, ekonomiavdelningen för lönsamheten och personalavdelningen för en god kultur. Genom ett gemensamt arbete med ett korporativt varumärke kan alla finna sin plats i en värdekedja och samlas och kämpa mot samma mål. (de Chernatony, 2002)

de Chernatony (2002) menar att det är ledarna som ska vägleda arbetet med det korporativa varumärket. Under 1990-talet var det ledningens ansvar att ett varumärke fungerade bra, men under senare tid har det korporativa varumärket blivit ett resultat av att se ett samband mellan företagskultur och relationer (de Chernatony, 2002). Ackerman (1998) menar att ett korporativt varumärke definieras lika mycket av organisationskulturen, det vill säga människorna i organisationen, som av vad kunder och andra externa intressenter tycker. Enligt de Chernatony (2002) uppfattas ett korporativt varumärke på olika sätt av olika människor.

Ett korporativt varumärke koncentrerar mänsklig handling och tanke kring företagets värderingar. Med detta menas att företaget ser vad som är viktigt och saker som inte bidrar till det korporativa varumärkets värde kan skalas bort. Det korporativa varumärket underlättar det dagliga arbetet i en organisation och arbetsuppgifter kan utföras snabbare och säkrare inom organisationen. Genom att se organisationen ur ett korporativt varumärkes perspektiv är det lättare att se hur saker passar in i organisationen. (Ackerman, 1998)

En organisation ska skapa gemensamma kärnvärden så att de anställda vet vad som är rätt och fel (Aronsson, 2005). Genom att klargöra det korporativa varumärket kan företag se sina mål. När företag ska organisera sig vad gäller handlingar och prioriteringar för att nå sina mål leds de av det korporativa varumärket, likaså när det gäller det dagliga beteendet inom organisationen. (Ackerman, 1998)

Det korporativa varumärket ägs inte av någon specifik person utan tillhör alla inom organisationen. Styrkan i ett korporativt varumärke sitter i att det kommer från hela organisationen. Alla ska vara med i byggandet av och få påverka det korporativa varumärket. (Ackerman, 1998) Schultz (2002) menar att organisationen tydligt måste definiera vad den står för och vilka produkter den

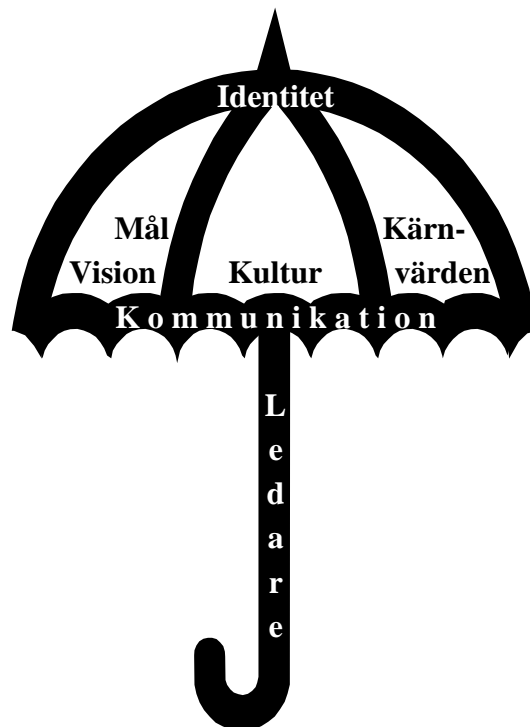
---

har. Schultz (2002, s. 9) uttrycker det: *"How management and employees think and talk about the brand makes the brand what it actually is."* Det är det korporativa varumärket som ska leda organisationens medlemmar. Anställda inom en organisation levererar det korporativa varumärket till kunder via deras beteende. (Ackerman, 1998)

Vi skulle vilja sammanfatta den interna delen av ett korporativt varumärke med dimensionerna mål, vision, kultur, kärnvärderingar och identitet. Alla dimensionerna är sammanflätade och har på något sätt med varandra att göra. Ett företags mål och vision bygger på organisationens kärnvärden vilka även grundas i organisationskulturen. Identiteten är det som organisationen visar utåt och är en sammanfattning av allt som företaget står för.

### 3.2 Ledares roll utifrån det korporativa varumärkets dimensioner

Med denna bild vill vi visa vår tolkning av den interna delen av ett korporativt varumärke, vilken vi ser som ett paraply. Inspiration till bilden har vi fått av Kitchen och Schultz bok *"Raising the corporate umbrella"* från 2001, men bilden har vi skapat själva.



**Paraplybild 1. Bilden är vår syn på det korporativa varumärket där ledarna styr organisationen mot en enad identitet. För att få en enhetlig identitet kommunicerar ledarna det korporativa varumärkets dimensioner inom en organisation.**

---

Under paraplyets skärm samlas det korporativa varumärkets interna dimensioner mål, vision, kultur och kärnvärden. Dimensionerna går samman i toppen av paraplyet och förenas i den identitet som företaget visar. Ledarna inom organisationen är de som håller i paraplyets handtag och styr organisationen mot dess mål oberoende av i vilken riktning vinden blåser. Ledare styr organisationen, främst genom olika former av kommunikation, för att skapa en identitet som stämmer överens med hur organisationen vill uppfattas. Vi kommer nedan att gå igenom det korporativa varumärkets olika interna dimensioner och relatera de till ledarskap.

Den interna uppbyggnaden av det korporativa varumärket länkar ihop mål, vision och organisationens värderingar (Urde 2003). Organisationskulturen är uppbyggd kring organisationens kärnvärderingar och ska hjälpa till att styra beteendet hos organisationens medlemmar (Morgan, 1999).

Kotter (1990) skriver att en organisation kan ledas via tre steg. Det första steget är att hitta en inriktning vilket innebär att utveckla en framtidsvision att sträva mot. Nästa steg är att kommunicera visionen till organisationens anställda så att alla förstår den och blir engagerade i att nå den. Det tredje steget innebär att styra organisationen i rätt riktning vilket kan göras genom att motivera och inspirera organisationens anställda.

Det är ledare som ansvarar för uppbyggandet av organisationens varumärke. Ju mer ledarna engagerar sig desto mer engagerar sig medarbetarna och ju högre detta engagemang är desto större är chansen att en organisation bygger upp ett välfungerande korporativt varumärke. (Bruce Litton, 2001) Ledare kan engagera personalen genom att vägleda anställda om vilka värderingar som är viktiga inom organisationen. Då anställda är medvetna om organisationens värderingar kan de själva välja rätt väg inom organisationen. Det är ledarens uppgift att hjälpa personalen att identifiera sig med de värderingar en organisation har. Detta kan göras genom att visa uppskattning för varje individuell prestation och för de olika roller som finns inom organisationen. (de Chernatony, 2002) Ledarna bör även engagera medarbetare genom att låta dem medverka i definieringen av organisationens mål och skapandet av kulturen. Alla ska vara sin egen ledare och samarbeta tillsammans. Alla bör stå för organisationens vision, då detta leder till engagemang, utveckling, flexibilitet och resultat. (Himmelstrand, 2004) Detta bidrar till att de anställda kan leverera det korporativa varumärkets löfte (de Chernatony, 2002).

Schultz och de Chernatony (2002) frågar sig om det är realistiskt att förvänta sig att en organisations ledare har möjlighet att ha kontroll över det korporativa

---

varumärket då det påverkas av många intressenter. Det är dock ledares uppgift att se över vilka kompetenser, hos både interna och externa intressenter, som behövs för att lyckas skapa ett sammanhängande korporativt varumärke inom hela organisationen.

### *3.2.1 Mål och vision*

Det är ledare som har ansvaret för att utveckla och förfinas en organisations vision och mål (Kitchen & Schultz, 2001). Enligt de Chernatony (2002) är det ledarens uppgift att få personalen att förstå hur viktigt deras arbete är och hur de ska arbeta utifrån kärnvärdena för att förverkliga visionen. En organisation ska ha ett korporativt varumärke med en övertygande vision som ledare lätt kan kommunicera ut till sin personal och som de ska engagera sig i. Det räcker inte med att kommunicera visionen utan de måste även se till att visionen har en mening för de anställda. (de Chernatony, 2002; Yukl, 1998) Enligt Joyner (2001) bör visionen diskuteras av ledningen för att passa in den i det dagliga arbetet. Även Himmelstrand (2004) påpekar vikten av att alla har en plats i visionen. de Chernatony (2002) menar att de anställda kan få svårt att tro på organisationens vision om de inte är delaktiga i visionsprocessen och Yukl (1998) lyfter fram att medarbetarna kan bli skeptiska om en vision lovar för mycket.

Det är ledarna som ska sätta organisationens riktning och få medarbetarna att arbeta mot visionen (Berson et al, 2001). Det är även ledarna som ska kommunicera företagets vision internt (Andriopoulos & Gotsi, 2001). Visionen blir till en del av ledarskapet och den ska motivera de anställda till att utföra ett bättre arbete (Berson et al, 2001). Vidare ska medarbetarna övertygas om att visionen är nåbar. Då det är inspirerande för medarbetarna att se framgång kan det vara klokt att dela upp visionen i små steg så att medarbetarna kan känna tillfredsställelse då de når visionen. (Yukl, 1998) Berson et al (2001) menar att enligt anställda är de bästa ledarna visionärer och en källa till inspiration. Det är viktigt att komma ihåg att ledningens handlingar observeras av de anställda (Andriopoulos & Gotsi, 2001).

En organisations mål och vision är hjärtat av det korporativa varumärket. De ska visa vad organisationen står för och de ska vara baserade på organisationens kärnvärden (Kitchen & Schultz, 2001; Urde, 2003). En organisations mål kan beskrivas som varumärkets fundamentala grund och meningen med sin existens. Målets utsaga grundas ofta i företagets historiska uppkomst. (Urde, 2003; Yukl 1998) Ackerman (1998) menar att målet ska vara grundat i det korporativa varumärket, vilket gör det lättare för organisationen att implementera det i det dagliga arbetet. Enligt Kitchen och Schultz (2001) ska organisationens vision och mål ligga till bas för organisationens handlande och de ska influera ledningens,

---

anställdas, distributörers, återförsäljare och andra intressenter handlingsätt. Detta påverkar i sin tur konsumenter och andra intressenters handlande. Målet utgör kärnan av visionen och det är visionen som gör målet levande (Yukl, 1998).

Visionen ska uttrycka det korporativa varumärket i framtiden och vara länkad till organisationens mål. Den ska vara övergripande och ge en klar bild över de avsiktliga målen och vad organisationen vill uppnå med sitt varumärke. Idealt är om varumärkets vision ses som en inspirationskälla och en realistisk utmaning för organisationen. (Urde, 2003; Kitchen & Schultz, 2001; Yukl, 1998; Hilgers et al, 2004) Yukl (1998) menar att en bra vision ska vara enkel, idealisk och vara användbar för att guida organisations beteende. Berson et al (2001) anser att en bra vision bör vara framtidsorienterad och optimistisk. En trovärdig och delad vision enar arbetet och klargör vilka prioriteringar som måste göras inom en organisation (Urde, 2003; Kitchen & Schultz, 2001; Yukl, 1998; Hilgers et al, 2004). En vision ska inspirera, skapa entusiasm och uppmuntra till engagemang vilket leder till att medarbetare kan identifiera sig med sin arbetsuppgift. Visionen bör även lyfta fram det unika med organisationen. (Berson et al, 2001)

För att en vision ska göras verklig måste den först utvecklas. Detta kan åstadkommas då den kopplas till något som organisationen värdesätter. (Lynch, 2001) Vid utvecklingen av en vision bör nyckelintressenter få medverka, exempelvis ägare, andra medlemmar i organisationen, investerare och kunder. Tilltalande strategiska mål ska identifieras och inkluderas. (Yukl, 1998) Organisationens vision visar vägen till ett gemensamt och meningsfullt mål där intressenterna förstår hur deras roll passar in. Visionen gör medarbetarna uppmärksammade på hur viktigt deras arbete är och på vilket sätt det bidrar till värdeskapande. En klar vision leder organisationen så att den inte hamnar på villovägar. (Lynch, 2001) Visionen förenar ledarens och medarbetarnas handlande och fokuserar detta mot målet (Gillespie & Mann, 2004).

### *3.2.2 Kultur*

Ledarskap och kultur är centralt vid förståelse av en organisation. Organisationskulturen formas framförallt av ledarskapet och är en produkt av exempelvis grundarens eller ledarens påverkan. En stark organisationskultur kan bidra till ett effektivare arbete inom organisationen. (Schein, 1991) I Daltons (2005) artikel menar Howell att ledaren ska utveckla och bygga en organisation kring en stark kultur. Kulturen ska vara så stark att organisationen kan stå på egna ben och fortsätta även utan ledaren (Dalton, 2005). Att leda en organisation genom kultur innebär att skapa ett meningssystem som alla ska acceptera och ta



---

del av och som ska ligga till grund för handlandet inom hela organisationen (Morgan, 1999). Kulturen är ett sätt leda gruppen mot sitt syfte (Granér, 1991).

Viktiga personer med makt kan ha en avgörande roll för organisationen då de formar de värderingar som styr organisationen. Kopplingen mellan organisationen och ledaren ger ofta goda kunskaper om hur och varför en organisation fungerar som den gör. (Morgan, 1999) Himmelstrand (2004) menar att människor har en förmåga att utföra bra saker om de har motivation och organisationen ger utrymme för kreativitet och egna initiativ. Ledaren ska vid kulturarbetet vara en god förebild för organisationens anställda, ha ett bra självförtroende, kommunicera ideologier och förväntningar, betona och fira framgång och inspirera till engagemang i värderingar (Yukl, 1998). Den ledare som förstår vilken stor uppgift detta är har också störst chans att lyckas (Morgan, 1999).

Schein (1991) och de Chernatony (2002) menar att en organisationskultur ska baseras på de grundläggande antagande som finns inom en organisation och som är gemensamma för medarbetarna inom organisationen. Schein (1991) menar att kulturen är ett mönster av grundläggande antagande som har fungerat bra och därför lärs ut till nya medlemmar så att de uppfattar, tänker och känner, på ett enligt organisationen korrekt sätt. Schein (1991) skriver även att kultur är en inlärd produkt av en grups erfarenhet och som bara finns hos grupper som har en viss signifikant historia tillsammans. Joyner (2001) summerar kultur som en organisations tro, värderingar och attityder. Kulturen genomsyrar och inkluderas i allt inom organisationen och bör uppmärksammas regelbundet

En ledare kan förändra en organisationskultur genom att skickligt se var och när en förändring krävs och ha förmågan att leda organisationen genom förändringen (Schein, 1991). Ledaren kan även förändra eller förstärka en kultur genom att påverka och motivera arbetet för organisationsmedlemmarna. Kulturen reflekterar det som ledaren anser vara viktigt i en organisation. Det som ledaren observerar, frågar om, prisar och kritiserar anses av medarbetare som viktigt, medan saker som inte tas upp uppfattas som mindre viktiga. Ledaren kan påverka kulturen genom sitt agerande och reaktioner på kriser och händelser. (Schein, 1991; Yukl, 1998) En kris eller omstrukturering kan leda till att förändringsarbetet blir enklare och kulturen kan påverkas (Yukl, 1998). Kulturen påverkas dock ständigt och utvecklas därmed hela tiden (Schein, 1991). Ett annat sätt som ledaren kan påverka kulturen är via de kriterier som sätts upp vid rekrytering, belöningsystem, för befordring och avsked (Schein, 1991; Yukl, 1998). Ledaren kommunicerar på detta sätt både implicit och explicit vilka antaganden ledaren har och vad den står för (Schein, 1991).

---

Morgan (1999) liknar kulturen vid organisationens personlighet. Den kan förstärkas med exempelvis sociala processer, bilder, ritualer och symboler. Gemensamma värderingar, åsikter, tolkningar och betydelser kan beskriva en organisations kultur. Den finns förankrad i normer och handlingsmönster. Kulturen leder folk i deras verklighetskonstruktion och påverkar hur händelser, handlande och situationer uppfattas. Den leder även till att situationer blir lättare att hantera och handlingar begripliga och meningsfulla. (Morgan, 1999) I organisationer bildas outtalade och dolda regler som visar på önskvärt beteende. Kulturen anger till vilken grad uppsatta regler ska följas och ger de anställda trygghet eftersom den talar om hur de ska bete sig för att bli accepterad och godkänd av gruppen inom organisationen. (Granér, 1991)

Kulturen påverkar en organisations välbefinnande signifikant och relateras till organisations hälsa, effektivitet och historia. Den är nyckeln till förståelsen för tidigare prestationer, och hjälper till att förutse framtida möjligheter. Kultur är en ogripbar fördel som skiljer framgångsmönster av företag inom samma bransch. Förståelsen och användandet av en organisationskultur kan göra skillnaden mellan framgång och nedgång. (Joyner, 2001)

### 3.2.3 Kärnvärde

Det är ledares uppgift att förmedla en organisations kärnvärden inom organisationen. Ledaren ska se till att de implementeras internt i hela organisationen och föra in budskapet i de anställdas dagliga aktiviteter. För att lyckas med det krävs ett helhjärtat engagemang från ledarens sida. (Ind, 2003) Det gäller för ledaren att hitta mekanismer som engagerar personalen i debatter kring organisationens värderingar som leder fram till en ömsesidig förståelse kring värderingar. Om värderingarna stämmer överens så blir även synen på det korporativa varumärket likriktat. (de Chernatony, 2002)

Förtroende skapas mellan människor som delar liknande värderingar. Återigen är det därför viktigt att organisationens värderingar stämmer överens med ledares och de anställda så att ett förtroende mellan chefer och anställda skapas. En ledare som delar organisationsmedlemmarnas värderingar, rådgör med sina anställda vid beslut och kommunicerar en gemensam vision får stort förtroende hos de anställda. Delade värderingar leder beteendet och hjälper anställda att förutsäga hur en ledare ska agera i framtiden. Det ger en viss försäkran om att ledaren inte ska handla mot de delade värderingarna. Detta leder till att de anställda kan lita på ledarens omdöme och blir mer benägna att engagera sig och ta risker. (Gillespie & Mann, 2004)

---

Kärnvärden är viktiga i uppbyggandet av ett korporativt varumärke då de ska fungera som en guide för organisationen. Syftet med en kärnvärdebaserad varumärkesuppbyggnadsprocess är att kärnvärdet skall löpa som en röd tråd genom organisationen så att resultatet blir likriktat. (Urde, 2003) Kärnvärdena ska påverka organisationens alla nivåer vid alla tidpunkter och bör finnas med i allt som organisationen gör (Urde, 2003; Dalton, 2005). Det företaget tror på måste spridas och förstås av hela organisationen så att de kan guida och underlätta organisationens beslutsprocesser. Det räcker inte med att bara formulera kärnvärderingar så länge inte värdena är förankrade i hela organisationen. (Ind, 2003) För att lyckas med detta bör därför kärnvärdena förmedlas i varje möte, diskussion och ha en central roll i händelser inom organisationen (Dalton, 2005). Kärnvärdena skall byggas in i produkterna, uttryckas i beteendet hos de anställda och reflektera känslan i kommunikationen. Då organisationen utvecklar sina kärnvärden så utvecklar de samtidigt sitt varumärke. (Urde, 2003)

Det är inte troligt att de anställdas samtliga värderingar stämmer överens med det korporativa varumärkets värderingar. De anställda påverkas inte bara av sina egna tankar kring ett varumärke utan även av vad de tror att andra tycker om varumärket. Om de anställda tror att varumärket uppfattas negativt leder det till ett lägre engagemang hos dem. (de Chernatony, 2002) En organisation bör därför rekrytera personal vars värderingar stödjer det korporativa varumärket vilket i sin tur leder till att rätt värderingar kommuniceras. Nyanställda ska informeras om kärnvärdena så att de kan handla efter dem och arbetsbeskrivningar bör vara utformade så att de olika anställningarna passar in i helhetsbilden av det korporativa varumärket. De anställda ska förstå och uppskatta det beteende som förstärker varumärket. (Dalton, 2005; de Chernatony, 2002)

Urde (2003, s.1022) skriver att: *“Core values cannot be invented, but have to be earned and proved over and over again - and they must never be jeopardised.”* För att lyckas att behålla och uppnå framgångar i organisationen bör varje företag ha ett antal tydligt formulerade kärnvärderingar. Dessa måste alltid komma före företagets policy och mål. Kärnvärdet är företagets grundläggande värdering och det som kunderna skall uppfatta (Bruce Litton, 2001). Urde (2003) definierar kärnvärden som organisationens unika värderingar och dessa skall sättas i relation till organisationens kärnprocess. Det korporativa varumärkets kärnvärden grundas ofta på något historiskt värde inom företaget (de Chernatony, 2002).

Ett korporativt varumärke bör vara baserat på några få kärnvärden för att underlätta för intressenterna att ta till sig informationen. De ska vara klart och tydligt definierade och ha ett kort budskap så att intressenterna lätt kan förstå och uppfatta det, dessutom minimeras risken för missförstånd. (de Chernatony, 2002; Ind, 2003) Kärnvärdena skall ses som bestående faktorer men de måste vara

---

dynamiska i sin natur och kunna adapteras och utvecklas så att de ska kunna bidra till relevanta utmaningar både extern och internt. (Urde, 2003)

De organisationer som är uppbyggda utifrån sina grundläggande kärnvärden blir flexibla och anpassningsbara eftersom en ständig kontroll av personalen då inte krävs (Morgan, 1999). När de anställdas personliga värderingar stämmer överens med organisationens krävs det mindre styrning av de anställda då de är motiverade att arbeta på ett sätt som stödjer organisationens varumärke (de Chernatony, 2002).

### *3.2.4 Identitet*

Identiteten uttrycker sig genom alla kommunikationskanaler såsom till exempel produkter, kommunikation och beteendet mellan anställda och intressenter. Även organisationens kultur och struktur uttrycker identiteten. (Balmer, 2001)

Identitet definierar vad organisationen står för, vad den genomgår och sammanstrålar samt likriktar organisationens mål (Balmer, 2001). Kitchen och Schultz (2001) menar att identiteten är den planerade bild av företaget som företaget vill kommunicera utåt medan Urde (2003) beskriver organisationens identitet som summan av de dimensioner som gör att ett korporativt varumärke blir tydligt.

Identiteten av ett korporativt varumärke består av flera komponenter och det är viktigt att detta budskap blir tydligt. Den skall förmedla organisationens vision, kultur och vilken personlighet varumärket karaktäriserar. Identiteten ska förmedlas till alla inom organisationen och även kommuniceras ut mot kunder och andra aktörer på marknaden. En organisation bör införa ett internt program för att kommunicera varumärkes identiteten till de anställda då det är viktigt att de anställda vet vad som krävs av dem och hur de genom sitt beteende kan bidra till att identiteten förstärks. En koordinering av interna resurser kan leda till att ett företag kan prestera mer. (Balmer, 1995) I väletablerade företag som har en stark känsla av delade värderingar kommer identiteten att bli tydlig och klar (Ind, 1990).

### *3.2.5 Kommunikation, ett ledningsverktyg*

För att få ett bra korporativt varumärke krävs en god kommunikation och ett hårt arbete där ledares uppgift är att förmedla vikten av det korporativa varumärket.

---

Det krävs en ständig kommunikation för att organisationens beteende ska stämma bra överens med det korporativa varumärket. (Ackerman, 1998; de Chernatony, 2002) Ledare är den drivande kraften bakom den korporativa kommunikationsprocessen. Vd är den mest synliga personen i en organisation och har en roll som talesman (Kitchen & Schultz, 2001).

För att en ledare ska lyckas med sin kommunikation finns det vissa verktyg att följa. De ord som ledningen kommunicerar måste vara trovärdiga. För att citera Kitchen & Schultz (2001 s.37): "*Words spoken must correspond with action.*" Ledare ska kommunicera en organisations identitet till de anställda, konsumenter och organisationens partners. Det är genom kommunikationen som relationer och organisationens identitet skapas. För att ledare ska lyckas med detta är det viktigt att de har kunskaper i kommunikation. Det är också viktigt att det finns kompetenta och erfarna medarbetare vid sidan om en ledare. Dessa ska också ha kunskap inom den korporativa kommunikationen så att de kan fungera som rådgivare och taktiker och kan bidra med att påverka innebörden på rätt sätt. Ledare ska ge mening åt viktiga fenomen såsom identitet och relationer och påverkar tillsammans med vd intressenternas syn på företaget på rätt sätt. De ska ge organisationens produkter och tjänster betydelse. Ledares syn på en organisation ska stämma överens med deras egen bild av sig själva och varandra och deras värderingar bör stämma överens med företagets. (Kitchen & Schultz, 2001)

Det är ledares uppgift att ge medarbetarna inom en organisation tillfälle att mötas då det bidrar till en bättre sammanhållning och gemenskap (Himmelstrand, 2004). Att skapa nätverk inom en organisation är en viktig social process för att bygga upp en förståelse för medlemmarnas ståndpunkt och för att påverka organisationen (Hosking & Morley, 1991). Ledare ska satsa stor del av sin tid på organisationens medlemmar och inte gömma sig bakom papper eftersom det är medarbetarna som utför en stor del av organisationens arbete. Ledare ska synas och vara medverkande, annars ifrågasätter personalen vad det är som är viktigare. (Himmelstrand, 2004)

Ledarna måste vara tydliga och konsekventa i sina budskap. Kitchen och Schultz (2001) menar att ledare måste utveckla goda kommunikationsfärdigheter för att kunna hantera de olika intressen som intressenter har. Kommunikationen hjälper en organisations medlemmar att utvecklas och förhålla sig till varandra på ett visst sätt. Det är via kommunikation som saker uttrycks konkret. För att kommunikationen inom en grupp ska fungera måste det finnas ett gemensamt språk för utbyte av information. Kommunikation kan ske både verbalt via ord och icke-verbalt via handling. Stämmer inte dessa två överens kan det leda till misstänksamhet och osäkerhet hos medarbetarna. Vid en sån situation brukar

---

medarbetarna gå på den icke-verbala kommunikationen och inte lita på vad som förmedlas till dem via ord. (Granér, 1991)

Enligt Kitchen och Schultz (2001) ska kommunikationen inom ett företag byggas kring de gemensamma kärnvärden som finns i en organisation. De menar vidare att kommunikationen har blivit det viktigaste marknadsföringsverktyget och att den ska genomsyras av exempelvis organisationskulturen. Enligt Ind (1990) så är det organisationens identitet och allt vad den står för som ska guida organisationens kommunikation. Enligt Bruce Litton (2001) måste kommunikationsförmågan vara mycket god inom alla intressent grupper för att varumärkets utveckling ska bli så värdeskapande som möjligt.

### 3.3 Ledarskap

Alvesson (2002) har skapat en ledarskapsram utifrån en organisations kultur och hur ledarens handlingar påverkar organisationens värderingar, idéer och känslor. Författaren menar att ledarskap inte uppfattas på samma sätt av alla grupper och är starkt relaterat till organisationens kultur.

Alvesson (2002) redogör för relationen mellan chefskap och ledarskap. Det finns de ledare som litar på sin formella roll och arbetar med planering, budgetering, organisering och kontroll. Andra ledare litar mer på sin personliga förmåga och arbetar med visioner och koalitionsbildande påverka medarbetarnas känslor och tankesätt. Alvesson (2002 s. 101) uttrycker det: *“Management can get things done through others by the traditional activities of planning, organizing, monitoring and controlling – without worrying too much what goes on inside people’s heads. Leadership, by contrast, is vitally concerned with what people are thinking and feeling and how they are to be linked to the environment to entity and to the job/task.”*

Alvesson menar att det är chefen som har den formella ledarpositionen men för det behöver inte denna person vara ledare. En ledare har en fallenhet för hur medarbetare ska hanteras och är den som folk lyssnar på. Bara för att en person har chefsbefattning innebär det inte att personen är en ledare. Den bästa kombinationen är dock om ledarförmåga och chefskap sammanfaller. Chefskap och ledarskap kan skilja sig åt då chefskap handlar om hur folk beter sig och administrativ styrning. Ledarskap handlar mer om hur man kan påverka medarbetares föreställningar, känslor och visioner. (Alvesson, 2000) (Alvesson 2002)

---

Yukl (1998) skriver att det finns många olika definitioner av ledarskap, men gemensamt har de en påverkansprocess. Yukl fortsätter och definierar ledarskap som en påverkansprocess på andra människor som medvetet utövas av en person i ett försök att strukturera aktiviteter och relationer. Ledarskap innebär enligt Kotter (1990) framförallt tre saker. Ledaren ska skapa en riktning för organisationen, en framtidsvision, och ska samla människorna i organisationen kring den. Detta ska göras genom kommunikation och handling. Till sist är det ledarens uppgift att motivera och inspirera människorna i organisationen så att det skapas en rörelse mot organisationens mål. Ledaren är någon som får människor att göra saker som de annars inte hade gjort (Watson, 2002). Ledare leder även genom sitt beteende. En ledare som exempelvis går snabbt visar på att det inte ska slöas i organisationen utan att tiden är dyrbar. (Goffee & Jones, 2000)

Ledarskapet i en organisation påverkar arbetsklimatet, så som engagemang, feedback och belöning. En ledare som påverkar organisationsklimatet på ett positivt sätt når bra finansiella resultat. Exempelvis en ledare som styr tvingande och med skräck förstör arbetsklimatet och är inte bra för en organisation på lång sikt. (Goleman, 2000) Bolman & Deal (1997) menar att ledarskapet har ett stort inflytande på både arbetsmål och produktivitet

### *3.3.1 Effektiva ledare*

Effektiva ledare finner sätt att kombinera arbetsuppgifter och de viktiga relationerna inom en organisation. Dessa ledare väljer ett beteende som stödjer organisationens vision och låter delmål mot visionen guida dem och deras beteende reflekterar ledarens mål och prioriteringar. Dessa ledare läser av situationer och anpassar sitt beteende. (Yukl, 1998)

Effektiva ledare bidrar till att sätta upp visioner och skapar kriterier för arbeten samt skapa fokus och inriktning på gruppens handling (Bolman & Deal, 1997). Effektiva ledare har strategier, motiverar, utformar en mission och bygger en kultur och ska nå resultat (Goleman, 2000). Dessa ledare har förmågan att mixa sina olika egenskaper för att finna den rätta konstellationen för tillfället (Goffee & Jones, 2000). En ledare måste leda på olika sätt beroende av situationen (Goleman, 2000).

Psykologen Goleman (1998, 2000) menar att effektiva ledare har en hög grad av emotionell intelligens. Emotionell intelligens är den viktigaste egenskapen hos en ledare och ju högre upp inom en organisation en ledare arbetar desto viktigare är den emotionella intelligensen. Emotionell intelligens består av självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och social skicklighet. För att kunna leda

---

människor mot företagets mål måste ledaren förstå sig själv och andras känslor. (Goleman, 1998)

### 3.3.1.1 Självmedvetenhet

Självmedvetenhet innebär att ledaren har en god förståelse om sina känslor, styrkor, svagheter, behov och vad som är pådrivande. En självmedveten person är varken för kritisk eller för positiv utan realistisk och är på så sätt ärlig mot sig själv och andra. Självmedvetna ledare vet hur känslor påverkar dem och hur de reagerar i olika situationer. Detta gör att ledaren är duktig på att hantera olika situationer. Dessa ledare vet sina värderingar och mot vilka mål de arbetar. Självmedvetna ledare kan tala om sig själva och sina känslor på ett öppet sätt samt erkänna om de ha gjort något fel. Styrkor och svagheter talas det öppet kring och ledaren har självförtroende att be om hjälp när det krävs. (Goleman, 1998) Genom att en ledare visar på sina svagheter uppfattas de som mer mänskliga, genuina och äkta. Svagheter visar även att ledaren behöver hjälp från övrig personal och inte kan göra allt arbete på egen hand. Svagheter bygger upp en god atmosfär och solidaritet mellan ledaren och medarbetarna. Att stå för vissa svagheter ger även ledaren ett skydd eftersom andra annars tenderar att finna svagheter. (Goffee & Jones, 2000) Det är även bra om ledaren kan agera rådgivare åt sina anställda och hjälpa dem hantera sina svagheter och styrkor och visa på hur dessa kan användas i karriären (Goleman, 2000). Självmedvetna ledare lägger sig inte heller i områden där andra har bättre sakkunskap (Goleman, 1998).

### 3.3.1.2 Självreglering

Självreglering innebär att en emotionellt intelligent person inte blir fången i sina känslor utan kan kontrollera känslorna och använda dem på ett nyttigt sätt. Dessa ledare reagerar inte impulsivt utan med rättvisa. I en sådan miljö känner sig människor trygga och det leder till en hög produktivitet. Genom att ledningen visar en god stämning smittar det av sig ut i organisationen. Dessa ledare är duktiga på att hantera förändringar utan att få panik. (Goleman, 1998) De utstrålar säkerhet i för övrigt osäkra situationer (Goleman, 1998), och behåller sin personlighet och sitt lugn (Collins, 2001). Dåliga saker i en organisation beror ofta på impulsbeteende. Människor med god självreglering tänker och handlar inte impulsivt utan är eftertänksamma och reflekterar. (Goleman, 1998)

### 3.3.1.3 Motivation

Effektiva ledare har motivation att nå bortom förväntan. De är prestationsinriktade och är motiverade av att uppnå resultat, men dock inte för externa belöningar så som pengar eller titlar. (Goleman, 1998) Ledare med denna motivation ger aldrig upp utan fortsätter en envis strävan framåt. De har en vilja att göra allt till det bästa inte för personlig vinning utan för att det är dessa ledares sätt. (Collins,



---

2001) Personer som har denna motivation har en passion för sitt arbete och gillar att lära sig. De är stolta när organisationen utför ett gott arbete och ifrågasätter varför arbete utförs på ett sätt framför ett annat. Denna motivation i kombination med självmedvetenhet leder till att personen känner sina gränser, men nöjer sig inte med uppgifter som är för enkla att utföra. Dessa personer är optimistiska samt känner ett engagemang för organisationen och vill gärna ha ett system för att se hur det går för dem själva och andra. (Goleman, 1998) Duktiga ledare har både en stark vilja att nå, men samtidigt en ödmjukhet. De låter inte ego komma i vägen för deras ambition. (Collins, 2001)

#### 3.3.1.4 Empati

Emotionell intelligens innebär även att ha empati, men inte i form av att ta till sig allas känslor och vara till lags. Empati vid effektivt ledarskap innebär att ta hänsyn till andras känslor när beslut tas. Det innebär även att vara ärlig, rättvis och visa sin oro över andra. (Goleman, 1998) Empati ska framförallt användas av människor som verkligen bryr sig om medarbetare. Den ska vara realistisk och innebära att ledaren bryr sig om det arbete som anställda utför. (Goffee & Jones, 2000) Den hjälper även ledaren att hantera människor på ett sätt som passar deras känslor för tillfället. Kommunikationen kan även utvecklas på detta sätt så att rätt saker sägs vid de rätta tillfällena. (Goleman, 2000) Empati är viktigt vid grupparbete för att förstå hur olika känslor inom gruppen påverkar arbetet (Goleman, 1998). Genom att en grupp är i harmoni så höjs dess moral och kommunikationen blir bättre, dessutom fås det inom gruppen bättre förtroende för varandra (Goleman, 2000). Även vid dagens globalisering är det viktigt med empati eftersom den hjälper människor att tolka korskulturella situationer där det lätt uppstår missförstånd. Empati hjälper ledare att veta när de kan trycka på och när de ska hålla tillbaka. På så sätt blir feedbacken bättre och duktiga medarbetare med mycket företagskunskap stannar oftare inom företaget. (Goleman, 1998) En god empatisk ledare är duktig på att känna av situationer och se underliggande budskap. När det gäller empati så är det viktigt att ledaren balanserar mellan respekt för individer och respekt för de uppgifter som ska utföras. (Goffee & Jones, 2000)

#### 3.3.1.5 Social skicklighet

Social skicklighet innebär en vänlighet med mening att föra människor i önskad riktning. Socialt skickliga människor har många bekanta och kan finna något gemensamt med alla. Övriga ovan nämnda egenskaper inom emotionell intelligens hos en person tyder på att en person är socialt skicklig. Ibland verkar det som socialt skickliga personer inte arbetar eftersom de står och småpratar i korridorerna och skämtar med människor som inte är kopplade till deras arbetsuppgifter. Socialt skickliga människor bygger nätverk att ha till hands om

---

det skulle behövas och har kontakter med människor i varje hörn av organisationen. (Goleman, 1998) En ledare som är duktig på att känna av situationer kan förutsäga om en relation kommer att fungera eller inte (Goffee & Jones, 2000). Dessa ledare ser till stor del till människors känslor och skapar harmoni och lycka i gruppen vilket leder till starka relationer och känslöband (Goleman, 2000). En socialt skicklig ledare motiverar andra genom visioner och genom att visa hur allas arbete passar in i visionen. På detta sätt känner sig människor viktiga och vet varför deras arbete är viktigt. Att ha en förmåga att engagera människor kring en långsiktig vision är särskilt viktigt i företag som är på glid eftersom det ger företaget en riktning att arbeta efter. Även positiv feedback är något som en ledare kan använda som motivation för de anställda att jobba vidare. (Goleman, 2000)

Social skicklighet är en nyckel vid ledarskap. Ledarskap bygger på att få arbetsuppgifter gjorda genom andra människor och social skicklighet gör det möjligt. Det är genom den sociala skickligheten som den emotionella intelligensen kan arbeta. (Goleman, 1998)

---

## 4 Teoretiskt ramverk

---

*I detta kapitel sammanfattas den litteratur som behandlats i uppsatsens litteraturstudie. För att skapa vårt teoretiska ramverk kombinerar vi här den behandlade litteraturen kring korporativt varumärke och ledarskap. Vi vill lyfta fram hur den effektiva ledaren kan använda sina egenskaper och vilken roll den har då det korporativa varumärket kommunicera internt. Det teoretiska ramverket ligger till grund för uppsatsens analys.*

---

Ledaren har ansvaret för arbetet med korporativa varumärket. Att vara ledare innebär att påverka människor i en önskvärd riktning och engagera organisationens medarbetare så att alla arbetar i enlighet med det korporativa varumärket, det vill säga mot samma mål. Ledaren kan engagera och påverka medarbetare genom olika sätt att kommunicera. Kommunikationen är därmed länken mellan ledaren och en organisations medarbetare. Det är viktigt att ledaren kommunicerar ut det korporativa varumärket så att alla medarbetare kan arbeta i enlighet med det. Kommunikation kan ske på många olika sätt och både vara verbal och ske via handling.

Det korporativa varumärket förmedlar organisationens identitet och är laddat med de värderingar företaget står för. Ett korporativt varumärke är en synonym för vem företaget är och beskriver det unika i företaget. Den interna delen av det korporativa varumärket består av mål, vision, kultur och kärnvärderingar vilka sammanfaller i en organisations identitet.

Målet beskriver anledningen med en organisations existens och ska vara kopplat till organisationens kärnvärden. Det är ledarens uppgift att förankra målet hos organisationens medarbetare.

Visionen ska inspirera ledaren och organisationen om var den ska befinna sig i framtiden. Det är ledarens uppgift att implementera visionen i de anställdas dagliga arbete. Ledaren ska kommunicera visionen så att de anställda alltid känner sig delaktiga och förstår hur deras arbete passar in för att nå visionen.

En organisations kultur består bland annat av gemensamma värderingar, åsikter, tolkningar och attityder. Ledare är viktiga för kulturarbetet då de formar de värderingar som styr en organisation. En stark kultur ska genomsyra hela organisationen och leda till att en organisation når sina mål och visioner även utan

---

ledare. En ledare måste förstå hur viktig kulturen är för att lyckas med sitt kulturarbete. Det är även ledarens uppgift att påverka kulturen i en positiv riktning.

Kärnvärdena är grundstenar i en organisations kultur. De ska vara få, förnuftiga och tydliga. För att uppnå detta gäller det för ledaren att hitta det viktigaste gemensamma innehållet inom organisationen. Kärnvärdena ska vara implementerade i hela organisationen. Allt som en ledare kommunicerar inom en organisation, såväl verbalt som via handling, ska ha sin grund i organisationens kärnvärden. Ledaren ska också få de anställda att känna vilka beteenden som uppskattas och stämmer överens med kärnvärdena.

Kärnvärdena går som en röd tråd genom uppbyggnaden av det korporativa varumärket. De går genom mål, vision och kultur som leder till en samlad och koncentrerad identitet. Identiteten ska vara välformulerad och synlig så att den inte kan tolkas på något annat sätt än det som organisationen vill kommunicera genom sitt korporativa varumärke.

En effektiv ledare bidrar till att utarbeta mål och visioner samt att på ett medvetet sätt arbeta med en organisations korporativa varumärke för att uppnå resultat. Effektiva ledare har förmågan att anpassa sitt beteende utifrån den rådande situationen genom sina egenskaper. De kännetecknas av att ha en hög emotionell intelligens, vilket innebär att ha egenskaperna självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och social skicklighet.

En effektiv ledare har hög självmedvetenhet. Detta innebär att ledaren har god självkänedom och är realistisk samt ärlig mot sig själv och andra. En självmedveten ledare är duktig på att hantera olika situationer och är medveten om sina styrkor, svagheter och känslor. En ledare som erkänner sina fel och brister och uppfattas ärlig skapar förtroende hos medarbetarna. Den effektive ledaren har gott självförtroende och uppfattas som mänsklig, genuin och äkta av sin omgivning. När ledaren uppfattas mänsklig är det lättare att identifiera sig med denne. Eftersom medarbetare identifierar sig med sin ledare kan de ta till sig de organisationsvärderingar som ledaren tror på eftersom de inte känns ouppnåeliga. När medarbetare har förtroende för sin ledare vågar de satsa och anstränga sig mer i arbetet mot att nå organisationens mål och vision. Genom självmedvetenheten vet ledaren hur olika beteende påverkar andra och genom att öppet våga visa sina känslor kan dessa ledare bygga upp en solidaritet inom en organisation som i sin tur påverkar kulturen positivt. Då en ledare har självinsikt och förstår att ledaren är viktig i en organisation kan ledaren använda sin position i organisationsarbete, exempelvis arbetet med kulturen.

---

En ledare som har egenskapen självreglering kan kontrollera sina känslor. Ledaren tänker efter och reflekterar och handlar därför inte impulsivt. All kontakt en ledare har med sina medarbetare bör vara grundad i en organisations kärnvärden för att denne ska bli trovärdig. När dessa ledare handlar utifrån en organisations kärnvärden vet medarbetare att allt som ledaren gör kommer att ha sin grund i dem. Det går då att förutsäga ledarens agerande utifrån dessa. Dessa ledare utstrålar en säkerhet och behåller sitt lugn och sin personlighet i alla situationer. En ledare med denna egenskap påverkar medarbetarna så att de känner sig trygga, vilket bidrar till en god stämning i en organisation. Medarbetare som känner sig trygga vågar satsa och engagera sig mer för att nå en organisations mål och vision. Självregleringen gör att ledaren tänker efter och reflekterar innan handling och kan då få med en organisations kärnvärden i allt ledaren kommunicerar. Följaktligen bildas en klar och tydlig identitet eftersom kärnvärdena genomsyrar hela organisationen.

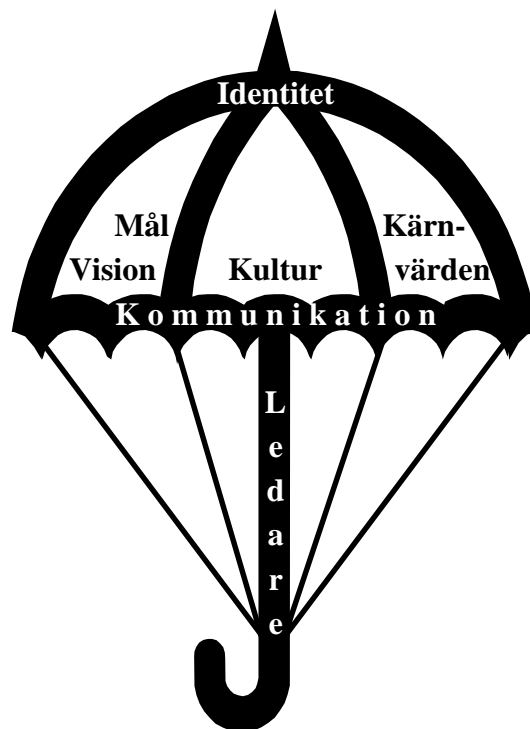
Ledare som har motivation som egenskap är prestationsinriktade. De vill uppnå resultat och arbetar inte för egen vinning utan för organisationens bästa. En effektiv ledares motivationsegenskap kan komma till uttryck genom det korporativa varumärkets olika dimensioner. Motivationsegenskapen ska vara kopplad till det korporativa varumärket och det korporativa varumärkets dimensioner ska vara motiverande för en ledare. En ledare påverkar sina medarbetare genom att visa motivation och engagemang vilket resulterar i ett större engagemang hos dem. Ledare med motivationsegenskapen tycker om att arbeta och ger inte upp utan strävar framåt. Ledare med motivation är optimistiska samt känner ett engagemang för organisationen. En ledare som är motiverad av en organisations vision får sina medarbetare att bli mer engagerade för att nå visionen. En ledare som har ett stort engagemang för en organisation vill synas och medverka i en organisations dagliga arbete. Det medför att medarbetarna känner att deras arbetsuppgifter är viktiga för organisationen. En ledare med motivation och optimism påverkar en organisations kultur positivt. Kulturen är en viktig del av en organisations korporativa varumärke och kan bidra till framgång för en organisation. En ledare med egenskapen motivation och som har kunskap kring kultur har förmågan att arbeta engagerat med kulturen.

En ledare med egenskapen empati tar hänsyn till medarbetares känslor. Empati innebär även att ledaren ska bry sig om medarbetarna, vara ärlig, rättvis och visa sin oro för andra. När en ledare kan känna av situationer kan rätt budskap kommuniceras vid rätt tillfälle. Kommunikation är viktigt vid ledarskapsarbete då ledare via den påverkar medarbetare till att känna sig delaktiga i det interna arbetet med det korporativa varumärket. Förmågan att känna av situationer medför även att en ledare kan agera på ett korrekt sätt. En ledare har genom empatin en förmåga att känna av situationer och förstå underliggande budskap. Ledaren kan

---

även påverka harmonin i en organisation vilket medför att kommunikationen internt blir bättre. Dessutom får medarbetare och ledare bättre förtroende för varandra. Det gäller dock för ledaren att balansera mellan respekt för individer och respekt för de uppgifter som ska utföras. När ledaren kan förstå alla personligheter i en grupp leder detta till att alla trivs inom en organisation och är mer benägna att arbeta för att stärka en organisations identitet. Empati medför att en ledare kan förstå och sätta sig in i hur olika delar av en organisation tänker och prioriterar. Detta hjälper en ledare att relatera olika delar av en organisations arbete till kärnvärden. Då får alla en förståelse för hur deras arbete är viktigt i strävan mot en organisations gemensamma mål.

En ledare som är socialt skicklig kan på ett vänligt sätt föra människor i önskad riktning. En socialt skicklig ledare kan med hjälp av god kommunikationsförmåga bygga upp ett stort nätverk med kontakter. Via nätverket kan ledaren kommunicera en organisations korporativa varumärke internt. Ledaren har förmågan att finna något gemensamt med alla. En socialt skicklig ledare är duktig på att känna av situationer och kan engagera medarbetare att arbeta kring en långsiktig vision. De kan få medarbetarna att förstå sin roll och varför deras arbete är viktigt för organisationen. Socialt skickliga ledare utvecklar en vision som är anpassad både till att nå resultat och till organisationens medarbetare. Eftersom socialt skickliga ledarna är duktiga på att få medarbetare att förstå hur deras arbete är viktigt leder detta till att arbetet mot en organisations gemensamma vision blir mer effektivt.



**Paraplybild 2. Paraplybild 1 har här förstärkts med den effektive ledarens egenskaper som är självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och social skicklighet.**

---

För tydlighetens skull återknyts här till paraplybilden. Paraplyet förstärks med en effektiv ledares egenskaper för att stabilisera paraplyets konstruktion. Varje pinne, inklusive handtaget, representerar en ledaregenskap. Via egenskaperna kommunicerar ledaren med det korporativa varumärkets dimensioner inom en organisation mot en enhetlig identitet. Förstärkningen görs för att en organisation i alla väder skall kunna visa en klar och tydlig identitet. Ju fler egenskaper en ledare har desto stabilare blir paraplyet vilket medför att identiteten är den samma och likriktad oavsett hur vinden far fram och tillbaka.

---

## 5 Empiri

---

*I vårt empirikapitel sammanställer vi den data som vi samlat in och anser nödvändig för att skapa förståelse för hur Ericsson internt arbetar med det korporativa varumärket. Vi redogör för sekundärdata som vi fått från bland annat tidningsartiklar, Ericssons årsredovisning och "Our Ways of Working". Vi sammanställer även de intervjuer vi utfört och de intryck vi fått av Ericsson. Empirin ligger sedan till grund för vår analys.*

---

### 5.1 Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Ericsson är ett Business-to-Business (B2B) företag som verkar inom telekombranschen. Ericsson är ett stort företag med många olika verksamhetsområden. (Sammandrag, 2004) Ericsson är ett viktigt företag för Sverige eftersom att det har många intressenter på marknaden. De är bland andra aktiemarknaden, finansmarknaden, arbetsmarknaden, universitet, politiker, myndigheter, konsumenter, leverantörer och kunder (Urde, intervju 26 april, 2005).

Under 2001 och 2002 förlorade Ericsson 55 miljarder kronor och orsaken till detta var framförallt två kriser. Den första krisen berodde på stora leveransförseningar gällande telefoner, vilket bidrog till miljardförluster. Den allvarligare krisen kom när telekommarknaden, som förutspåtts en uppgång, istället vände nedåt. Teleoperatörer hade investerat stora summor i telenät och dyra licenser och förlorade därför mycket pengar. Ericsson var under denna period tvunget att skära ner stor del av sin personalstyrka. År 2001 hade Ericsson cirka 105 000 anställda och ett år senare cirka 65 000. (Kriserna, 2003) Ericsson var under denna period ett företag i djup kris (George, 2005).

Ericssons kriser har medfört att företagets betydelse för Sverige har minskat de senaste åren. På grund av de stora personalnedskärningarna och omstruktureringarna Ericsson gjorde minskade deras betydelse för den svenska arbetsmarknaden, då färre svenskar var direkt anställda av dem. (Carlsson, 2003) Även aktiemarknaden påverkades. Tidigare ägde var tionde svensk direkta aktier i företaget och många fler hade aktier via fonder (George, 2005). Under krisåren sålde många av sina aktier och börsvärdet sjönk (Carlsson, 2003). Aktiens börsvärde i mars 2000 var 230 kronor, men föll till bottennoteringen på cirka tre kronor i september 2003 (George, 2005). Ericssons betydelse för den svenska



---

exporten har minskat vilket till stor del beror på nedgången inom telekombranschen (Carlsson, 2003).

Kurt Hellström var Ericssons vd fram till april 2003. Det var han som genomförde de kraftiga besparingarna inom Ericsson för att ta företaget ur den finansiella krisen. (Olsson, 2003; George, 2005) När den värsta krisen för Ericsson var över lämnade Kurt Hellström över vd posten då han ansåg att företaget behövde en ny vd som skulle ge medarbetarna ny energi och inspiration efter alla omstruktureringar som genomförts. Hellström avgick Carl-Henric Svanberg utsågs till ny vd. (Olsson, 2003)

Svanberg meddelade på Ericssons bolagsstämma under våren 2004 att den finansiella kris företaget genomgått var över. I januari 2005 kunde Ericsson visa god vinst och för första gången sedan 2000 som aktieägarna fick utdelning (George, 2005). Ericssons kassaflöde var också bättre än väntat. (Carlsson & Gripenberg, 2004) Sundström menar att det nu gäller för Ericsson att få medarbetarna att känna sig trygga igen och ge dem mer ansvar. (Wallqvist, 2005)

Carl-Henric Svanberg, har fått mycket uppmärksamhet. Svanberg är den första vd på 60 år inom Ericsson, som inte tidigare haft erfarenhet från telekombranschen. Förväntningarna på Svanberg har varit stora, delvis på grund av hans tidigare vd-position för Assa Abloy, där han lyckats expandera låskoncernen kraftigt (Carlsson, 2005). Svanberg valdes eftersom han ansågs vara en bra kandidat då han lyckats som vd tidigare. Då Svanberg tillträdde var den värsta telekomkrisen över och det fanns hopp om bättre tider. (Olsson, 2003)

Svanberg är en person som ibland beskrivs som lite hård och kantig, men personer som känner honom bättre målar upp honom som en sympatisk person som har utstrålning, är lyhörd och som anser att lite småprat är viktigt för att bygga en fungerande organisation (Engman, 2003). Vidare är Svanberg känd för sin ”öppen-dörr-policy”, hans kontorsdörr står alltid öppen. Han ses som charmig och är väl respekterad. (TT, 2003) Svanberg anser själv att ideellt arbete är en god ledarskola och han har hämtat sin ledarstil från sina erfarenheter i scoutrörelsen. Svanberg leder genom kunskap, mod, visioner samt etik och hans mål är att göra sig själv utbytbar. (Engman, 2003) Svanberg är en bra kommunikativ ledare som kan tala för sig till skillnad mot hans företrädare som kritiserats för att behandla investerare och media på ett klumpigt sätt. (Olsson, 2003; TT, 2003)

Ericssons vice vd och finanschef Karl-Henrik Sundström har arbetat på Ericsson i tjugo år och han har följt alla de förändringar som gjorts inom företaget på nära håll. Sundström sitter i Ericssons ledning och han valdes på grund av hans långa erfarenhet av företaget och breda kompetens. Sundström har en stark ställning och

---

ett bra ryckte internt. Sundström anser att en bra ledare ska vara lyhörd, intresserad och veta vem som arbetar var. Han anser även att en ledare ska vara synlig och nåbar. Sundström stödjer Svanberg och menar att det är det dagliga småpratet i korridorerna som är viktig för att hålla borta eventuella barriärer mellan chefer och anställda. (Wallqvist, 2005)

När Svanberg tillträdde ansågs han vara ett djärvt val eftersom han saknade kompetens inom branschen. (Engman, 2003) Vid sitt tillträde var Svanbergs mål för Ericsson att åter bli lönsamt och som ett första steg visa vinst. Svanberg visade att han trodde på företaget och tvekade inte på att Ericsson åter kunde bli en vinnare och klara denna svårighet med hjälp av sin duktiga personal. (Olsson, 2003) Svanberg påpekade på bolagsstämman (2004) att han anser att Ericssons medarbetare är professionella och uthålliga. Han anser också att organisationen är full med engagemang, beslutsamhet och kompetens.

Svanberg anser att det idag finns en bra organisation på ett teoretiskt plan inom Ericsson och att nästa mål är att få den att fungera i praktiken. (Carlsson & Gripenberg, 2004) Svanberg menar att en svår kris kan den vändas och utvecklas till en tillgång. Människor blir ödmjuka och lyssnar, vilket medför en möjlighet att genomföra tuffa förändringar. (George, 2005) Då Ericsson drabbades av den allvarliga krisen medförde den stora neddragningar som påverkade alla. Sundström tror att de anställda var förstående till de åtgärder som vidtogs för företagets överlevnad. (Wallqvist, 2005) Svanberg påpekar att det tidigare funnits en benägenhet att förändra organisationen för ofta, då det ansetts att organisation ständigt kunde förbättras. Han menar dock att det är viktigt att ta hänsyn till den tid det tar för att implementera förändringen. (Carlsson & Gripenberg, 2004)

Ericsson har kunnat gå vidare vilket till stor del beror på att marknaden har återhämtat sig. Ericsson gjorde även stora förändringar och anställda har arbetat hårt. Ericsson har gått från att vara ett teknikdrivet företag till att vara mer konsumentdrivet. Efter alla nedskärningar och omstruktureringar har nu andan i Ericsson stärkts och de har ett starkt varumärke att arbeta med. (Årsredovisningen, 2004) Svanberg menar nu att inga fler neddragningar behöver göras om marknaden inte ändras dramatiskt, vilket gör att ett lugn kan etableras internt på Ericsson (Carlsson & Gripenberg, 2004).

## 5.2 Ericssons korporativa varumärke

I Ericssons interna tidning ”*Kontakten*” beskrivs ett varumärke som en samling värderingar och känslor. Varumärket visar vad Ericsson står för och hur de skiljer

---

sig gentemot konkurrenter. Det är Svanberg som har det yttersta ansvaret för varumärket. Han menar att medarbetarna är viktiga i varumärket och att alla ska "leva" med det. (Kontakten, 2004b) Ericssons kommunikationsansvarige är inne på samma spår och säger att: "*Ericssons största tillgång i termer av varumärke är medarbetarna. Vårt sätt att arbeta genomsyras av varumärket...*" (Kontakten, 2004b, s. 3). Det är viktigt att alla medarbetare arbetar enligt Ericssons grundläggande värderingar så att de gemensamt kan bygga upp Ericssons korporativa varumärke. Oberoende vem kunderna möter skall deras intryck av Ericsson vara desamma. (Kontakten, 2004b)

Ericsson vill få de anställda att tänka, att prata och att navigera, det vill säga att bidra med framgång på bästa möjliga sätt. Ericsson förväntar sig att deras medarbetare ansluter sig till och lever med Ericssons kärnvärden eftersom värderingarna beskriver Ericssons kultur och stödjer deras sätt att göra affärer. De försäkras sig även om att behandla kunder på ett precist och effektivt sätt. Ericsson har utarbetat en skrift som heter "*Our Ways of Working*". Den uppmanar Ericssons medarbetare att fokusera på att bygga upp företaget med en passion för att vinna som ett lag. Detta bidrar till att Ericsson kan behålla sin position. Därför ber Ericsson sina medarbetare att öva sina principer och på ett kreativt sätt fortsätta engagera sig för att nå Ericssons vision. (Our Ways of Working, 2004)

Det är viktigt att få en bred förankring av varumärket hos såväl medarbetare som företagets ledare så att alla strävar åt samma håll. Det är via Ericsson korporativa varumärke som en enad och trovärdig identitet ska visas upp. Konsten att lyckas med detta ligger i att hitta en minsta gemensamma nämnare som alla kan stå bakom. Förankringen inom företaget är en förutsättning för delaktighet och samma slagord ska användas i all kommunikation. (Kontakten, 2004b)

För att Ericsson ska göra sitt varumärke mer konkret för sina medarbetare använder de sig ofta av metaforer. De är ofta uppbyggda av tre delar och förmedlas både i bildform, annonser och i tal och skrift. Svanberg skriver: "*Mitt jobb är att lägga ut kursen, men vi alla bär ansvaret för att styra rakt.*" (Kontakten, 2004b, s. 12).

Under två dagar varje år driver Ericsson ett arbete där 200 toppchefer är involverade. De går igenom frågeställningar som behandlar värderingar, förhållningssätt till kunder, anställda och andra parter. (Bolagsstämman, 2005) Ericsson har under 2004 engagerat sina anställda i en diskussion om strategi vilket har lett till att personalen har fått en klarare uppfattning om det arbete som ska utföras. Syftet var att få de anställda mer delaktiga i deras arbetssituation. Ericsson har även kartlagt de anställdas kompetenser och gjort attitydundersökningar. (Årsredovisningen, 2004) Svanberg menar att det är chefernas ansvar att medarbetare arbetar efter företagets värderingar och kan

---

relatera till dessa. Cheferna ska själva vara hängivna i detta arbete och förklara vad det betyder för varje individ och hur varje individ kan bidra till resultatet. (Kontakten, 2005a)

### 5.2.1 "Our Ways of Working"

"Our Ways of Working" är en skrift med utgångspunkt i Ericssons kärnvärden som vänder sig till alla medarbetare inom Ericsson (Our Ways of Working, 2004). Den börjar med att direkt vända sig till medarbetarna: *"The fact that you are holding this book means that you are an integral part of the engine that propels Ericsson."* (Our Ways of Working, 2004). "Our Ways of Working" (2004) börjar med att beskriva vägen till framgång och industriellt ledarskap. Texten innehåller uppmaningar för hur medarbetare ska gå tillväga för att få nöjda kunder, lönsam tillväxt och uppnå "Operational excellence". Texten tar upp hur Ericsson agerar, anledningen till att de agerar som de gör och vad de förväntar sig att åstadkomma. Skriften avslutas med att återigen påpeka medarbetarnas viktiga roll. Den uppmanar dem att ta till sig texten och påpekar att ingen är så bra som de alla är tillsammans. Ericsson vill samordna individuella prestationer för att nå den gemensamma visionen. (Our Ways of Working, 2004) Svanberg menar att budskapet i "Our Ways of Working" måste tas vidare och levas utifrån för att inte bli till tomma ord (Kontakten, 2004a).

### 5.2.2 Mål och Vision

På Ericsson har ett stort mål satts upp vilket kräver mycket av företaget. På Ericsson tror de att de kan uppnå denna utmaning med hjälp av den unika kompetens som företaget har. För att nå målet menar de att det är viktigt med gruppharmoni så att medarbetarna fungerar som lagkamrater. Ju fler medarbetare som fokuserar på ett problem desto troligare blir det att de finner en innovativ lösning för att nå målet. Detta ger Ericsson möjlighet att nå sin vision med stora kliv istället för att närma sig den med små steg. (Our Ways of Working, 2004)

Ericssons mål är att vara ett starkt och lönsamt företag med fokus på att vara teknikledande, uppnå hög inre effektivitet och ha goda kundrelationer. (www.ericsson.com (3), 2005) Vidare skrivs i Ericssons Årsredovisning (2004, s. 17) att deras mål är *"att vara förstahandsval för våra kunder i synnerhet för världens ledande operatörer. För att uppnå detta strävar vi efter att vara marknads- och teknikledande genom att erbjuda helhetslösningar i första hand infrastruktur, nät drift och andra tjänster."*

---

På Ericsson har det funnits en klar gemensam vision sedan det grundades år 1876 (Bolagsstämman 2005). På Ericssons hemsida kan man läsa att företags vision är: *"To be the Prime Driver in an all-communicating world."* (www.ericsson.com (1), 2005) och i årsredovisningen (2004 s.4) står det att: *"Vår vision är att vi ska hjälpa till att skapa en värld där människor kan kommunicera med varandra, oavsett var de befinner sig eller vilken telekommunikationsteknik de använder."* På bolagsstämman 2004 uttalade Svanberg sig om Ericssons vision, som han menar handlar om tillgänglighet och användarvänlighet. På Ericsson ser de det som en utmaning att ta reda på hur människor vill kommunicera för att sedan kunna erbjuda och möjliggöra teknik. Kommunikation är ett grundläggande mänskligt behov och människor ska själva kunna avgöra när de vill kommunicera. De ska kunna ringa när som helst, vart som helst, och det ska vara enkelt. (www.ericsson.com (2), 2005) På bolagsstämman (Bolagsstämma, 2005) talar Svanberg om att varumärket är ihopkopplat till visionen och säger: *"Vårt varumärke illustrerar också vår vision att vara den starkast pådrivande kraften i en värld där alla kommunicerar med alla."*

### 5.2.3 Kultur

I den sekundärdata vi tagit del av beskrivs inte hur Ericssons kultur är utan hur de arbetar med den och hur de inom företaget tycker att kulturen är viktig. En tydligare beskrivning av kulturen finns i avsnittet som behandlar *"Ledarnas syn på sitt arbete med det korporativa varumärket"*.

Ericsson menar att det är kulturen som ger varumärket liv och att kulturen ska utgå från företags kärnvärden. På Ericsson leds kulturarbetet genom *"Our Ways of Working"* där de försöker få varumärket att bli till en livsstil i allt Ericsson gör. Företags vision ska stödjas av kulturen. Detta är viktigt eftersom strategier inte överlever då de inte är förankrade i kulturen. (Kontakten, 2004b) Oavsett hur strategin ser ut följer medarbetarna kulturen och det är därför viktigt att dessa stämmer överens. (Kontakten, 2004a) Svanberg säger i sitt tal på bolagsstämman 2005: *"Och bara om vår kultur och våra värderingar går hand i hand med vår strategi kommer vi att nå våra mål."* Svanberg tycker att majoriteten av Ericssons anställda drar åt samma håll och att den kraften är underbar. (Kontakten, 2004a)

Vidare har Ericsson arbetat med sin kultur, exempelvis via ett program med workshops, som de anställda har deltagit i. I Årsredovisningen (2004, s.5) står att: *"Kulturen kommer alltid att besegra strategin så parallellt med vårt strategiarbete arbetade vi på att förstärka våra värderingar och vårt arbetssätt. Våra värderingar och arbetsmetoder är nu en viktig prioritet för cheferna."*

---

Ericsson vill arbeta fram en stark kultur som är stödjande i företagets arbete. I årsredovisningen går det att läsa: ”Genom att öppet diskutera aktuella frågor skapar vi en stark kultur som kommer att hjälpa oss att uppnå våra affärsmål.” (Årsredovisningen, 2004 s. 5)

#### 5.2.4 Kärnvärden

Ericssons kärnvärden är professionalism, respekt och uthållighet. Kärnvärdena bildar grunden i Ericssons kultur och guidar dem i deras dagliga arbete och hur de ska behandla varandra, sina kunder och affärspartners. (www.ericsson.com (1), 2005; Our Ways of Working, 2004)

##### 5.2.4.1 Professionalism

Professionalism inspirerar beteenden som hjälper Ericsson och medarbetarna att växa. Dessa beteenden innefattar bland annat en positiv attityd, samarbetsförmåga och en nyfikenhet som kan leda till nya möjligheter. Professionalism kan skapas genom god kommunikation vilket innebär att lyssna på kunder och skapa en förståelse för kundens behov. Det innebär även att leva upp till de åtaganden och leverera produkter som överträffar kundens förväntningar. Ärlighet innebär att information delges och att en öppen kultur skapas där medarbetare har möjlighet att fatta objektiva beslut. (Kontakten, 2004b; Our Ways of Working, 2004)

##### 5.2.4.2 Respekt

När medarbetare respekterar varandra ökar deras förmåga att lyssna, lära och dela med sig av kunskap. Ericsson finns i 140 länder vilket medför stor variation av kulturer och bakgrund. Ericsson vill skapa öppenhet mellan kulturerna för att stimulera att nya idéer skapas. Detta åstadkommer de genom att se till att alla har samma möjligheter. (Our Ways of Working, 2004) I ”Our Ways of Working” påpekas det att ingen är bättre än någon annan och att de är starkast tillsammans. Denna styrka bygger på Ericssons vision som medarbetarna arbetar mot. Ericsson menar även att de ska ha respekt för sina kunder och uppdrag så att en god produkt levereras. (Our Ways of Working, 2004)

##### 5.2.4.3 Uthållighet

Ericssons långa historia visar på att företaget är varaktigt och alltid göra telefoni tillgängligt (Kontakten, 2004b). När intelligens och goda avsikter sviker blir uthållighet ett verktyg som visar att Ericsson är en god samarbetspartner för sina kunder (Our Ways of Working, 2004). Ericsson gör det lilla extra för att fullfölja sina åtaganden som de har lovat (Kontakten, 2004b).

---

### 5.2.5 Operational excellence

”Operational excellence” är ett begrepp som Ericsson använder sig av och tycker är viktigt. På intern nivå handlar ”Operational excellence” om att skapa enkla organisationer med klara mål. Det är viktigt att klargöra varje del av Ericssons ansvarsområden samt försäkra sig om att varje medarbetare vet exakt vad den som individ ska uppnå. (Our Ways of Working, 2004) Det är linjecheferna som ska driva arbetet med ”Operational excellence” (Kontakten, 2004a). Ericsson anser att inspirerade medarbetare tar ansvar och vill därför lära medarbetarna så mycket som möjligt. Det får medarbetarna att förstå hur deras arbete spelar roll inom organisationen. Det medför starka medarbetare som är inspirerar till att göra ett så bra arbete som möjligt. (Our Ways of Working, 2004)

I Svanbergs tal under bolagsstämman 2005 tog han upp tre områden som varit avgörande för Ericssons framgång under det gångna året. Dessa områden är kundfokus, teknikledande samt ”Operational excellence”. ”Operational excellence” mäter kundnöjdhet genom kundundersökningar, nöjdhet hos de anställda genom frågeformulär och lönsamhet. Lönsamheten visar i slutändan på hur ett företag fungerar och hur företaget uppskattas av kunder.

Svanberg påpekar i sitt tal på bolagsstämman 2005 att Ericsson: *”inte kommer att spara en enda kalori i vår fortsatta jakt på Operational excellence”*. Svanberg menar att ”Operational excellence” är en förutsättning för att Ericsson ska kunna fortsätta vara världens ledande leverantör inom telekombranschen. För att nå ”Operational excellence” menar Svanberg att alla i organisationen ska *”leva och arbeta efter de värderingar och arbetssätt vi har enats om i ”Our Ways of Working”*. (Kontakten, 2004a, s. 23).

---

## 5.3 Ledares syn på sitt arbete med det korporativa varumärket

Nedan presenteras våra intervjuer utförda på Ericsson. De som intervjuas presenteras med respektive titel.

---

Karl-Henrik Sundström	Vice vd och finanschef (finanschef)
Dusyant Patel	Ansvarig för marknadskommunikation och sponsring (Ericssons kommunikationsansvarig)
Johan Svedberg	Arbetar med brandingfrågor på avdelningen för marknadskommunikation (marknadskommunikatör)
Kar-Fat Poon	Linjechef på LME/M i Lund (linjechef)

---

**Intervjupersoner. Ovan presenteras en sammanställning över de personer vi intervjuat på Ericsson. De som intervjuats presenteras sedan i texten med respektive titel.**

### 5.3.1 Ericssons bemötande

Under arbetet med vår magisteruppsats har vi varit i kontakt med Ericsson ett flertal gånger. Varje gång har vi blivit vänligt bemötta och positivt överraskade över deras hjälpsamhet. Vi har fått ett mycket gott intryck av Ericsson som företag. Det har exempelvis inte varit några problem att komma i kontakt med ledare på Ericsson. Vi fick exempelvis en intervju med företagets vice vd och finanschef, Karl-Henrik Sundström. Ericssons vd, Carl-Henric Svanberg, har svarat på vår e-post och vidarebefordrat oss till mer lämpliga personer att kontakta inom organisationen. Ericsson har även en student portal vilket visar på deras intresse för studenter och som underlättar för studenter att komma i kontakt med organisationen. Samtliga intervjupersoner har varit positiva och har tagit sig tid och visat intresse för vårt uppsatsarbete.

Då vi besökte Ericssons kontor i Lund fick vi intrycket av att det var en internationell miljö eftersom vi hörde många olika språk i entrén. Entrén var öppen, ljus, luftig och inspirerande. Det fanns olika ställen att sitta och prata, Ericsson bjöd på kaffe samt frukt och vi uppfattade stämningen som god och avslappnad.



---

### 5.3.2 Ericssons interna arbete med det korporativa varumärket

Intervjupersonerna är eniga om att det övergripande ansvaret för Ericssons varumärke ligger hos den högsta företagsledningen och detta är väl uttalat. Linjeföraren tycker att ledningen gör ett gediget arbete med varumärket och Marknadskommunikatören uttrycker det: *”Vår ledning är väldigt tydlig med såväl sitt ansvar såsom sitt engagemang kring varumärket.”* Under vårt samtal med Ericssons kommunikationsansvarige uttryckte även han vikten av ledningens arbete och tyckte att arbetet med det korporativa varumärket var gediget

Arbetet med det korporativa varumärket diskuteras av ledningsgrupper på olika nivåer. Finanschefen menar att arbetet med varumärke är svårt. Det är svårt att få Ericsson att uppfattas likadant såväl internt som externt. På grund av företagets storlek och globala position säger finanschefen att det är viktigt att budskapet uppfattas likadant på svenska och engelska. Finanschefen och marknadskommunikatören är överens om att budskapet som ska förmedlas externt måste kännas rätt även internt. Marknadskommunikatören påpekar att det gäller att arbeta kontinuerligt med det korporativa varumärket så att dimensionerna känns relevanta och visar vad Ericsson står för på ett korrekt sätt. Arbetet med det korporativa varumärket måste ständigt pågå och har en lång förankringsprocess. Ericssons kommunikationsansvarige tycker att detta krävs då Ericsson är ett stort företag där mycket händer i snabb takt. Finanschefen anser det interna arbetet med det korporativa varumärket är särskilt viktigt för Ericsson eftersom det är ett B2B företag. I konsumentföretag däremot är det viktigare hur varumärket uppfattas externt. Marknadskommunikatören menar att sedan Ericsson blivit ett B2B företag har de renodlat sin varumärkesplattform och sett över sina värderingar så att de passar in i företaget. Marknadskommunikatören anser att varumärket ska ses som en strategisk resurs och inte som en kommunikationsåtgärd. Han menar att det är viktigt att skilja mellan det interna arbetet med det korporativa varumärket och hur det kommuniceras externt i form av marknadskommunikation. Marknadskommunikatören fortsätter och påpekar att Ericssons korporativa varumärke är extra viktigt eftersom Ericsson strävar efter att bara ha ett varumärke, det vill säga vara ”monobrandet”. Marknadskommunikatören säger: *”Detta innebär att skötsel och handhavandet av detta varumärke blir extra viktigt eftersom det övergripande ska stå för allt vi gör och hur vi gör det”.*

Finanschefen påpekar att det är viktigt att ledningen i ord och handling stödjer och arbetar i enlighet med vad varumärket står för. Det kan bli destruktivt om ledningen säger en sak som kan uppfattas på ett felaktigt sätt. Exempelvis om

---

kvalitet är ett budskapsord så ska kvalitet levereras och om inte kvalitet levereras så kan detta fungera ett kort tag, men till slut kommer verkligheten ifatt. Linjechefen tycker att ledningen är väldigt duktiga på att arbeta med det korporativa varumärket. Varje person i chefsposition får boken ”*Ericsson Corporate Policies*”, som är en guide för personer i ledningsposition. Boken förklarar hur ledare bör hantera olika situationer, exempelvis hur man gör affärer, hanterar personal och karriärutveckling. Marknadskommunikatören menar att det är viktigt att förankra vad det korporativa varumärket står för hos en organisations ledare. Det är ledarnas uppgift att vara ett föredöme för organisationens medarbetare så att det korporativa varumärkets budskap sipprar nedåt i organisationen. Marknadskommunikatören uttryckte att ledare ska: ”*Lead by example.*”

Marknadskommunikatören menar att det är ledningens uppgift att tydliggöra varumärket i det dagliga arbetet så alla vet hur de ska förhålla sig till det. Linjechefen berättar att han som ledare måste jobba med att göra varumärkets dimensioner konkreta för sina medarbetare.

I februari 2005 släppte Ericsson sin nya varumärkesplattform. Finanschefen och linjechefen menar att det är för tidigt att säga om Ericsson har lyckats med sin kampanj än, men att den ligger till grund för arbetet med Ericssons varumärke. För att kommunicera ut företagets värderingar internt till medarbetarna har Carl-Henric Svanberg tagit fram bland annat ”*Our Ways of Working*”. I ”*Our Ways of Working*” står det beskrivet hur man ska uppnå att alla inom Ericssons strävar åt samma håll. Ericssons kommunikationsansvarige berättade om ytterligare hjälpmedel som ledningen har tagit fram för att kommunicera det korporativa varumärkets dimensioner till medarbetarna i form av en bok och en film. Detta för att på ett bra sätt förklara för medarbetarna vad det korporativa varumärket dimensioner innebär för dem.

Linjechefen anser att en ledare kan ta hjälp av ”*Our Ways of Working*” för att få in varumärkets dimensioner i det dagliga arbetet. Linjechefen menar att om man ska förmedla det korporativa varumärkets dimensioner, exempelvis kärnvärden, så gäller det att engagera medarbetarna. Engagemang upplever medarbetarna genom att vara delaktiga i arbetet. Linjechefen utgår från varje kärnvärde, exempelvis professionalism, och diskuterar detta med alla sina medarbetare för att få dem engagerade. Detta kan göras genom att låta medarbetarna identifiera problematiken kring kärnvärdet, låta medarbetarna vara med och utveckla brister samt komma med potentiella lösningar på problem. Begreppet bryts ner i mindre beståndsdelar och medarbetarna delas in i grupper där någon i varje grupp får ansvaret för gruppens arbete med en beståndsdel. Meningen är att begreppet ska arbetas in i verksamheten och bli en del av det dagliga arbetet. På detta sätt

---

konkretiserar linjeföraren begreppen för sina medarbetare och får medarbetarna att arbeta åt samma håll. Linjeföraren menar dock att hur ledare inom Ericsson arbetar med att få in Ericssons kärnvärden i det dagliga arbetet skiljer sig åt inom företaget. Linjeföraren ser det inte som hans roll att leda arbetet med det korporativa varumärket utan att vara en katalysator. Linjeföraren vill utnyttja den kompetens som finns i en grupp och hans uppgift är att trigga igång arbetet och provocera fram nya idéer. Som ledare anser linjeföraren att hans roll är att framhäva alla medarbetares tankar och åsikter, även de som inte tar störst plats ska få en chans att uttala sig.

Linjeföraren tror att det är möjligt att få alla medarbetare medvetna om det korporativa varumärkets dimensioner eftersom alla har fått *"Our Ways of Working"* och en liten fickfolder som beskriver Ericssons värderingar och vision etcetera. Alla medarbetare har även fått ta del av och skriva under företagets *"Code of Conduct"*. I *"Code of Conduct"* finns det bland annat beskrivet hur man ska sköta affärer och hur man ska bemöta sin "nästa". Linjeföraren menar att mycket av det som står i *"Code of Conduct"* handlar om sunt förnuft och faller in under den gyllene regeln: *"Bemöt andra såsom du själv vill bli bemött."* Även finanschefen tycker detta är viktigt och säger: *"man ska bemöta folk som man själv vill bli bemött"*.

Linjeföraren ser sina medarbetare som vanliga människor och som ledare är det viktigt att se deras förmågor för att få ut det mesta av varje individ. Han tycker att det är viktigt att alla ger sitt yttersta, men har en förståelse för att olika individer presterar olika. Som ledare vill han hjälpa de olika individerna så att alla kan och har möjligheten växa inom organisationen.

### 5.3.3 Ledarskap och kommunikation

För att en ledare ska få respekt anser finanschefen att det är nödvändigt att ha kunskap kring det området man arbetar med. Han menar dock att man inte behöver vara bäst på det. Däremot är det viktigt för ledare att vara bra på att handskas med människor. Enligt linjeföraren är en viktig ledarskapsegenskap att lyssna. Både finanschefen och linjeföraren är överens om att en ledare ska ge energi, både till organisationen och till medarbetarna. De poängterar även att kommunikation är viktig för ledarskapet. Vidare menare de att en bra ledare ska vara lösningsorienterad och på så sätt se potential istället för fel och problem. Finanschefen och linjeföraren menar att ledaren även bör hjälpa medarbetarna då de kört fast. Detta kan enligt linjeföraren göras genom att ställa frågor eller slänga in en provocerande tanke. Linjeföraren gör här en jämförelse med hur han hjälper sina medarbetare över hinder på en hinderbana. Detta motiverar och taggar

---

medarbetarna och leder dem till en produktiv väg så de kan prestera bättre. Finanschefen och linjefefen tycker också att det är viktigt att låta medarbetarna få feedback och låta de veta vad de är bra på. Finanschefen menar att man ska låta de anställda arbeta med det som de är bra på. Linjefefen håller med, men säger även att man ska utveckla det som man är mindre bra på. Marknadskommunikatören ser lite annorlunda på ledarskap och menar att det handlar om att uppträda gemensamt kring en fastlagd strategi. Ledarskapet ska vara långsiktigt och att det är viktigt att företagets olika verksamheter uppträder på ett koncist och samordnat sätt. Ericssons kommunikationsansvarige beskriver tre dimensioner av ledare. Han nämner ledaren som driver fram sina medarbetare, ledaren som förstår och ser de komparativa fördelarna hos sina medarbetare och chefen, det vill säga han som tar god hand om sina anställda och ger dem lön.

Enligt linjefefen har Ericsson en väl genomarbetad syn på ledarskap. En chef inom Ericsson koncernen får en gedigen ledarskapsutveckling, men det ges också stor frihet att själv påverka sitt ledarskap. Unga chefer erbjuds en formell utbildning, där de ofta får lära sig teori exempelvis om gruppdynamik, men redan efter ett par år formar ledaren verksamheten själv efter sin egen personlighet. Linjefefen påpekar också att inte alla är födda till ledare. Man blir utvald till chef, men det betyder inte att man är en ledare. Finanschefen säger att man som ledare måste förstå att man inte är fullfärdig utan det är ett livslångt lärande där man ständigt behöver reflektera över hur man kan förbättra sig.

Arbetet med det korporativa varumärket har förändrats under årens lopp och accelererat sedan krisen mellan 2001 och 2003. Linjefefen tror att Svanberg kan ha påverkat arbetet med det korporativa arbetet. Linjefefen, som arbetat inom företaget i 21 år, menar att idag genomsyrar det korporativa varumärket dagliga aktiviteter mer än förr och att ledningen lagt fokus på att lyfta fram de tre kärnvärdena.

Både finanschefen och linjefefen menar att kommunikation är en viktig del av ledarskapet. Linjefefen säger att kommunikationen är A och O för ledarskap och att ett likhetstecken kan sättas mellan begreppen. De är överens om att upprepning av ett budskap är bästa sättet att få medarbetarna att uppfatta det. Finanschefen påpekar att ledningen kommunicerar sina budskap via flera olika kommunikationskanaler ut i hela organisationen. Exempel på kommunikationskanal är Ericssons interntidning som når alla medarbetare. Genom kommunikationskanalerna får medarbetarna ta del av budskapet ett flertal gånger. Även linjefefen hävdar att upprepning är bästa sätt att förmedla budskap. Han bygger gärna sina presentationer kring några få budskap som han diskuterar på flera olika sätt. Både linjefefen och finanschefen tycker att personlig kommunikation är bästa sättet att kommunicera.

---

### 5.3.4 Det korporativa varumärkes dimensioner

#### 5.3.4.1 Mål och Vision

Finanschefen berättar att det är viktigt för ett stort företag som Ericsson att det finns ett tydligt mål att arbeta mot. Målet ska vara det första ledet till att uppnå visionen. Ericsson har ett gemensamt mål för hela organisationen, men ställer även upp delmål. Finanschefen beskriver att olika verksamheter inom organisationen har egna mål för att passa in sina aktiviteter i det större sammanhanget. Ericsson består av många stora avdelningar, det är därför viktigt att ge dessa olika avdelningar mening.

Ericssons vision är mer långsiktig än målet. Det finns bara en vision för hela organisationen. Finanschefen och linjefefen menar att det är viktigt att varje anställd ska förstå hur deras arbete passar in i visionen. Linjefefen tror inte att alla medarbetarna vet Ericssons målsättning och vision och hur deras insats för företaget ett steg närmare målet. Linjefefen menar att detta bör finnas i var mans bakhuvud. Ju längre ner i organisationen man kommer desto oklarare blir det bland de anställda om vilken roll de har i visionen. Finanschefen och linjefefen är dock överens om att ledningen ständigt måste arbeta med visionen och att på detta arbete kan ledningen bli bättre. Linjefefen menar att den vision som företaget har ska kännas komfortabel hos respektive chef. Linjefefen tycker annars att det kan vara svårt att förmedla ett budskap som man själv inte står för. Han anser även att det är lika viktigt att de anställda kan leva sig in i visionen.

#### 5.3.4.2 Kultur

Finanschefen menar att Ericssons kultur karaktäriseras av att över hälften av de anställda är akademiker. Detta leder till att det är en väldigt intelligent organisation. Linjefefen stödjer detta resonemang då han påpekar att alla inom Ericsson är smarta självtänkande individer. Finanschefen anser att tankar och idéer som inte är väl genomtänkta inte fungerar i en sådan organisation. Finanschefen fortsätter och beskriver att kulturen genomsyras av de tre kärnvärdena, det vill säga uthållighet, respekt och professionalism. Ericsson arbetar med kulturen genom programmet *"Our Ways of Working"*. Marknadskommunikatören beskriver att kulturen kännetecknas av *"stort eget ansvar, högt i tak, något teknikoriterad, faktabaserad men också tolerant"*.

Ericssons kommunikationsansvarige påpekar att kulturen alltid kommer att vinna över strategier. Han drar paralleller till att Ericsson är ett svenskt företag och därför kommer den svenska kulturen att genomsyra företaget även i andra länder.

---

Exempelvis menar han att ledarskapet på Ericsson är horisontellt vilket skiljer sig från andra länders kulturer där ofta ledarskapet baseras på hierarki. Ericssons kommunikationsansvarige anser att kultur har mycket med ledarskap att göra.

Det respektfulla och vänliga bemötande vi fått av anställda på Ericsson är en del av Ericssons organisationskultur. De vi har talat med har visat sitt intresse och varit hjälpsamma. De intryck vi fick vid vårt besök på Ericssons kontor i Lund visar på deras kultur. Det rådde en trevlig och avslappnad stämning med en internationell ton. Dessutom bjöd miljön in till samtal samt var öppen, ljus och inspirerande.

#### 5.3.4.3 Kärnvärden

Linjechefen menar att kärnvärden genomsyrar hela organisationskulturen och det sätt Ericsson arbetar på. Både Finanschefen och linjechefen menar att kärnvärdena är väl kommunicerade och är övertygade om att alla inom Ericsson känner till företagets kärnvärden. Linjechefen menar att om en ledare ska kunna förmedla en organisations kärnvärden på ett trovärdigt sätt måste ledaren stå för dem och leva med dem. Marknadskommunikatören tycker att de inom organisationen som arbetar med varumärket bidrar till integrationen och samspel inom organisationen.

Alla intervjupersonerna talar mycket om Ericssons tre kärnvärden; professionalism, uthållighet och respekt. Finanschefen menar att det är viktigt med uthållighet då Ericssons produktcykler är långa. Han berättar att medarbetarna på Ericsson idag arbetar med produkter som ligger tio till femton år framåt i tiden, vilket gör att medarbetarna måste vara uthålliga. Med respekt menar både finanschefen och linjechefen vikten av att respektera olika kulturer, religioner, kön och idéer. Alla ska mötas med respekt, vilket är viktigt för att kunna skapa en laganda inom företaget. Med professionalism menar finanschefen att Ericsson tar seriöst på sina arbetsuppgifter. Linjechefen funderar kring hur professionellt det var av Ericsson att behöva säga upp så mycket folk som Ericsson gjorde under krisåren. Företaget hjälpte under denna tid de drabbade med vidareutveckling och att finna andra karriärvägar. Detta tycker linjechefen visar både på respekt för individerna och en professionell inställning.

#### 5.3.4.4 Identitet

Finanschefen beskriver Ericssons identitet som ett kraftpaket med mycket kapacitet att lösa komplexa frågor och utföra stordåd. Ericsson är ett teknikdrivet företag som håller på att bli mer marknadsfokuserade. Finanschefen fortsätter och menar att Ericsson är ett väldigt internationellt företag, då de anställda kommer från många olika länder. Ericssons kommunikationsansvarige menar att Ericsson är kända för hög kvalitet, innovation, ledarskap, globalt tänkande och att de är

---

måna om sina kunder. Marknadskommunikatören beskriver Ericssons identitet med orden innovativ, inspirerande, självsäker, ansvarsfull och insiktsfull. Finanschefen tycker att svensk medias bild av Ericsson har blivit mer positiv och menar att under dåliga tider får företaget inte samma draghjälp från media.

### 5.3.5 Operational excellence

Samtliga intervjupersoner tar upp begreppet "Operational excellence". "Operational excellence" kännetecknar strävan efter att arbeta optimalt och effektivt. "Operational excellence" är den kvalitetsnivå som Ericsson eftersträvar vad gäller kunder, anställda och lönsamhet. Intervjupersonerna påpekar att det är vägen till hur man når "Operational excellence" som är det väsentliga. Det gäller för företaget att hitta det effektivaste sättet att uppnå sina mål och inte lägga tid på irrelevanta saker. Enligt marknadskommunikatören handlar detta ofta om att göra både stora och små saker grundligt och rätt från början. Marknadskommunikatören ser "Operational excellence" som en intressant och nödvändig konkurrensfördel.

### 5.3.6 Respondenterna om Svanberg

Linjechefen och finanschefen är överens om att Svanberg, som ny vd på Ericsson, har tillfört företaget ny energi. Linjechefen tycker att Svanberg har många bra egenskaper och beskriver honom som bra, saklig, rak och menar att han förmedlar en positiv framtidstro. Svanberg kom som en frisk fläkt utan tidigare erfarenhet från telekombranschen. Linjechefen anser att en av Svanbergs stora styrkor är att han har stor kunskap om ledarskap och om att driva företag. Svanbergs fokus har hela tiden legat på att åter få Ericsson lönsamt, vilket medfört åtgärder. Finanschefen säger i sin intervju om Svanberg: "*Carl-Henric, ja han ger oss energi. Han är bra på ledarskap!*". Med detta menar finanschefen att Svanberg har tillfört väldigt mycket till organisationen.

---

## 6 Analys

---

*I vårt analyskapitel utgår vi från det teoretiska ramverk som vi skapat i vår litteraturstudie och kopplar det till vår empiri för att skapa förståelse för hur Ericssons ledare gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för att kommunicera det korporativa varumärket internt. Vi tolkar och analyserar de data som samlats in i empirin samt våra egna reflektioner av fallföretaget Ericsson.*

---

### 6.1 Ericssons korporativa varumärke

Enligt Bruce Litton (2001) och de Chernatony (2002) har ledaren en viktig roll i arbetet med det korporativa varumärket. I vår empiri framkommer på ett flertal ställen att Ericsson arbetar aktivt och medvetet med sitt korporativa varumärke på en intern nivå. Marknadskommunikatören påpekar att Ericssons korporativa varumärke är viktigt eftersom företaget strävar efter att vara "monobranded". Det verkar som att ledare på Ericsson är väl medvetna om vikten av att arbeta med sitt korporativa varumärke och har en förståelse för att de måste satsa helhjärtat på sitt varumärke. Finanschefen berättade för oss om deras nya varumärkesplattform, "Taking you Forward", som släpptes i februari 2005. I "Taking you Forward" ingår bland annat "Our Ways of Working" som ledningen utarbetat som ett hjälpmedel att använda för att kommunicera det korporativa varumärket internt i organisationen. Under intervjun med linjeföraren framkom att Ericssons ledning även tagit fram "Ericsson Corporate Policies". Det är en bok som alla i chefsposition får och fungerar som en guide för hur de ska handla i olika situationer. Vi tycker att detta visar på att Ericssons ledning anser det korporativa varumärket viktigt. De har tagit fram hjälpmedel som underlättar för chefer i olika positioner i hur de ska tänka när de kommunicerar det korporativa varumärket till sina medarbetare. Vi har fått intrycket av att detta verkar vara ett bra sätt att ge ledaren underlag för vad de ska få med i sitt arbete med det korporativa varumärket men ändå ge dem friheten att efter sin egen personlighet förmedla det via handling. Alla har olika personlighet, speciellt inom Ericsson eftersom det är ett internationellt företag vars anställda har många olika nationaliteter. Vi tror därför det är farligt att stöpa alla chefer i samma form då det kan hämma kreativitet och engagemang. Det är mer utvecklande och inspirerande att få tänka själv.



---

Bruce Litton (2001) menar att det är ledaren som har ansvaret för arbetet med det korporativa varumärket. I interntidningen ”*Kontakten*” har det framkommit att Ericssons nuvarande vd, Carl-Henric Svanberg, har tagit på sig det yttersta ansvaret för det korporativa varumärket. Eftersom att ”*Kontakten*” når alla medarbetar och chefer inom Ericsson så vet alla också om att Svanberg tycker att arbetet med det korporativa varumärket är viktigt. Svanberg talar alltid i dessa sammanhang om medarbetarna i vi-form vilket vi tolkar som att Svanberg vill få alla att känna att de har en viktig roll i arbete att nå visionen. Samtliga intervjupersoner tycker att arbetet med det korporativa varumärket är viktigt, svårt och ständigt måste pågå. De vi intervjuat har varit medvetna om att Svanberg är engagerad i arbetet med det korporativa varumärket. Det är bra att Svanberg är engagerad eftersom han då visar att han tycker det är viktigt. Det inspirerar medarbetarna till engagemang kring det korporativa varumärket. Om ledaren inte varit engagerad i arbetet med det korporativa varumärket hade ledaren inte kunnat förvänta sig att andra heller skulle vara det.

Enligt Kotter (1990) och Bruce Litton (2001) ska ledaren engagera organisationens medarbetare så att alla arbetar i enlighet med det korporativa varumärket, det vill säga mot samma mål. Urde (2003), Dalton (2005) säger att kärnvärdena ska finnas med allt som företaget gör. Ericsson vill att allt som görs inom företaget ska genomsyras av det korporativa varumärket och med det menar företaget att medarbetarna ska leva med det korporativa varumärket. Kitchen och Schultz (2001) menar att det är viktigt att alla inom ledningen har en överensstämmande bild av vad det korporativa varumärket står för. Finanschefen berättar att det korporativa varumärket diskuteras i ledningsgrupper så att det uppfattas på samma sätt av alla. Vi tycker detta verkar viktigt eftersom om ledningen inte förmedlar ett samstämmigt budskap kommer inte heller medarbetarna att göra det. Dessutom kan medarbetarna bli förvirrade om ledare förmedlar olika budskap, vilket medför att de blir osäkra på hur de ska agera. Ett sätt som Ericsson använder sig av, för att få medarbetarna delaktiga i det korporativa varumärkets dimensioner, är workshops (Årsredovisningen, 2004). I *Kontakten* (Kontakten, 2004b) står det att det är viktigt att hitta en minsta gemensamma nämnare som alla kan stå bakom. Vi tror att det är bra att finna den minsta gemensamma nämnaren då det underlättar för medarbetarna att bli delaktiga i arbetet med det korporativa varumärket. Medarbetare har lättare att relatera till och arbeta med något som känns relevant och passande för deras arbetsuppgifter, vilket vi tror uppfylls med en minsta gemensamma nämnare. På Ericsson talar de ofta om sina kärnvärden. Vi tolkar det som att Ericsson använder kärnvärdena som deras minsta gemensamma nämnare vilka medarbetarna kan relatera till och ta till sig.

---

Enligt Ind (2003) bör det korporativa varumärket göras konkret för medarbetarna vilket vi har uppmärksammat att Ericsson gör genom metaforer. Exempelvis säger Svanberg (Kontakten, 2004b, s.12): ”Mitt jobb är att lägga ut kursen, men vi alla bär ansvaret för att styra rakt.” Linjeföraren förklarade hur han sporrar sina medarbetare genom att göra en liknelse med en hinderbana. Hans roll var att hjälpa medarbetarna över hinder och på så sätt hitta nya vägar till att lösa problem. Metaforerna tycker vi är ett bra hjälpmedel, särskilt när företag har en global förankring, exempelvis kan bilder förstås av olika kulturer. Linjeföraren beskriver vikten av att konkretisera Ericssons kärnvärden för att få medarbetarna att förstå dem och därmed kunna arbeta med dem i sitt dagliga arbete. Vi tycker att detta verkar vara ett bra sätt eftersom att det blir klart och tydligt för var och en av medarbetaren hur deras arbete via kärnvärdena blir en del av mål och vision. Med en så abstrakt dimension som vision krävs en god grund att stå på. Om förståelse för grunden saknas blir det svårt att förstå hur man ska nå hela vägen fram till visionen. Ibland kan även de mest självklara saker förbises.

Linjeföraren säger att han tror att alla medarbetare kan läsa upp Ericssons kärnvärden men inte att de alltid är medvetna om hur deras arbete påverkar Ericssons vision. Enligt de Chernatony (2002) är det viktigt att all personal förstår hur deras arbete leder till att förverkliga visionen. Linjeföraren tror att ju längre ner i organisationen desto mindre medvetna är medarbetarna hur deras arbete bidrar till att nå Ericssons vision. Vi tycker att detta visar på att Ericsson inte lyckats engagera medarbetarna riktigt hela vägen ut i organisationen. På ledningsnivå är de medvetna om detta problem och vi tycker att medvetenheten tyder på att möjlighet finns att göra någonting åt problemet. Den nya varumärkesplattformen och det lugn som nu håller på att etablera sig på Ericsson tror vi är ett steg på vägen för att få engagerade medarbetare.

Enligt Balmer (1995) bör varje organisation införa ett internprogram för att kommunicera varumärkets identitet till organisationens medarbetare. Att Ericsson har utarbetat ”*Our Ways of Working*” och ”*Ericsson Corporate Policies*” anser vi tyder på att de försöker få alla medarbetare att handla efter samma riktlinjer. Vi tycker att Ericssons på detta sätt skapar bra förutsättningar för att visa upp en enhetlig identitet. Vi menar att då alla arbetar efter dessa skrifter ökar chansen att alla handlar på liknande sätt i liknande situationer. Det medför att identiteten blir enhetlig och oavsett vilket Ericsson som besöks skall det internt uppfattas på samma sätt. En annan orsak till att Ericsson uppfattas enhetligt i olika världsdelar kan vara den utbildning, som Ericssons kommunikationsansvarige berättade om, som utländska chefer får om svenskt ledarskap.

Ledaren ska engagera och inspirera medarbetare (Kotter, 1990; Bruce Litton 2001) och via kommunikation ge det korporativa varumärket mening för de

---

anställda (Kitchen & Schultz, 2001). Kommunikationen är viktig då det är länken mellan ledaren och organisationens medarbetare. Genom kommunikation vill Ericsson förankra sitt korporativa varumärke internt i organisationen. I intervjun med linjehjefen framkom att kommunikation är så viktig att han tycker att man kan sätta ett likhetstecken mellan kommunikation och ledarskap. Den uppfattning vi har bildat oss av Ericsson är att de tycker kommunikation är viktigt både via ord och via handling. Det vi har uppmärksammat under våra intervjuer är att Ericsson förankrar sina budskap genom att upprepa dem. För att lyckas nå ut med sitt budskap berättar linjehjefen att han brukar ta upp få ämnen per tillfälle och diskutera dem ur olika vinklar. Det är svårt att analysera kommunikationen ytterligare som en avskild faktor eftersom vi tycker att kommunikationen kommer in i det korporativa varumärkets dimensioner och den effektiva ledarens egenskaper som nedan analyseras.

## 6.2 Mål och vision

Målet beskriver anledningen med organisationens existens (Urde, 2003; Yukl, 1998; de Chernatony, 2002) och ska vara kopplat till organisationens kärnvärden (Kitchen & Schultz, 2001; Urde, 2003). Ledaren ska förankra målet hos medarbetarna. I Ericssons Årsredovisning (2004) står det att Ericssons mål är att vara förstahandsval för kunder och världens ledande operatörer. De strävar efter att vara marknads- och teknikledande genom att erbjuda helhetslösningar (Årsredovisningen, 2004).

Ericsson har ett stort mål (Our Ways of Working, 2004), men finanschefen menar att varje verksamhet sätter upp egna mål. Att bryta ner det stora målet i delmål tycker vi är bra eftersom att det blir mer konkret för olika verksamheter. Det är dock viktigt att verksamhetsmålen strävar åt samma håll för att tillsammans nå det gemensamma målet. Om alla verksamheter kopplar sina mål till Ericssons kärnvärden bör detta leda till att målen har samma riktning.

Vi tycker att Ericssons mål känns stort men vi anser att det inte är ouppnåeligt om man kopplar det till organisationens kärnvärden. Vi tycker att målet är kopplat till kärnvärdet respekt då de säger att de vill nå målen genom samarbete vilket kan skapas genom respekt. Målet kan kopplas till kärnvärdet professionalism då deras mål är att bli ett förstahandsval. För att uppnå detta krävs professionalism på sitt område, det vill säga att vara bäst. Det krävs mycket av kärnvärdet uthållighet för att orka arbeta för att bli bäst. Speciellt i denna bransch som är så konjunktur- och konkurrenskänslig.

---

En organisations vision ska inspirera ledare och medarbetare om framtiden och implementeras i anställdas dagliga arbete. Visionen ska kommuniceras så att anställda alltid känner sig delaktiga och förstår hur deras arbete passar in för att nå den. (de Chernatony, 2002; Yukl, 1998; Joyner, 2001) I empirin går det att läsa att Ericssons vision är att hjälpa till att skapa en värld där människor kan kommunicera med varandra, oavsett var de befinner sig eller vilken telekommunikationsteknik de använder. Denna vision är stor och vi anser att man mellan raderna kan utläsa att samarbete kommer att krävas för att nå den. Vi tolkar här att kärnvärdet respekt har en stor del i visionen och bidrar till ett gott samarbete.

Ericsson har haft samma budskap i sin vision sedan företaget grundades (Bolagsstämman 2005). Detta tycker vi visar att Ericsson behållit fokus genom årens lopp och har en plan för hur framtiden ska se ut. För att klara sig under så många år har Ericsson arbetat under kärnvärdet uthållighet. Även om tekniken har förändrats mycket under Ericssons år så visar visionen att deras grundtanke finns kvar. Detta visar att Ericsson har försökt att hålla sig till en och samma identitet under årens lopp vilket tyder på en hållbar vision.

Vi tycker att Ericssons vision klingar väl, vilket kan få personalen motiverad att arbeta för visionen. Syftet är gott då det handlar om att göra teknik tillgänglig för alla vilket företaget kan nå genom professionalism. Vi tror att anställda känner att deras arbete bidrar till ett gott ändamål, vilket i sin tur kan verka engagerande för medarbetarna att arbeta mot. Visionen kan på så sätt ge mening åt medarbetarnas dagliga arbete då de bidrar till något viktigt. Detta tyder på att visionen, som teorin säger, inspirerar ledare och medarbetare om framtiden.

För att en ledare ska kunna kommunicera visionen till sina medarbetare tycker vi att det är viktigt att de kan relatera sina arbetsuppgifter till den. Linjechefen tycker att det är svårt att förmedla ett budskap som han som ledare inte står för och marknadskommunikatören menar att en ledare ska föregå med gott exempel. Detta stämmer överens med Andriopoulos och Gotsis (2001) resonemang där ledningen alltid bör kommunicera företagets vision internt eftersom att deras handlingar observeras av de anställda. Även Kitchen & Schultz (2001) menar att det som ledningen säger ska stämma överens med hur de handlar. Vi tror att när ledaren är väl medveten om på vilket sätt dennes arbetsuppgifter passar in i visionen är det också lättare för ledaren att få sina medarbetare delaktiga.

Visionen ska vara långsiktig och uttrycka det korporativa varumärket i framtiden (Urde, 2003; Kitchen & Schultz, 2001; Yukl, 1998; Hilgers et al, 2004). Ericsson har en långsiktig vision för både ledare och medarbetare. Frågan är om den är tillräckligt konkret för att verka inspirerande, så att alla vet hur visionen skall nås.

---

Efter samtalet med linjeföraren fick vi uppfattningen om att inte alla medarbetare vet sin roll i visionen. Vi tycker att visionen i sig är bra, men brister finns gällande implementeringen av visionen i medarbetarnas dagliga arbete. Arbetet med att uppnå "Operational Excellence" tyder på en medvetenhet kring att visionen skall ha en central roll i varje medarbetares dagliga arbete.

För att uppnå "Operational Excellence" krävs att klargöra varje medarbetares arbetsuppgifter och vilka mål de ska sträva efter. Vi tycker att det är viktigt att alla mål inom Ericsson kan relateras till visionen för att samla målen mot den gemensamma visionen och därmed företagets identitet. Genom att alla vet hur deras arbetsuppgifter passar in i organisationens mål och målen i företagets vision så strävar alla indirekt åt samma håll. Genom målen blir alla delaktiga i visionen. Efter linjeförarens uttalande förstod vi att det finns ett arbete med att göra alla delaktiga i visionen, men att de inte har lyckats helt ännu. Ericsson har genom "Operational Excellence" tagit fram hjälpmedel för cheferna för att göra detta möjligt, men som det ser ut idag har Ericsson ett stort arbete kvar vad gäller delaktighet i och konkretisering av visionen för medarbetarna.

När Svanberg pratar om "Operational Excellence" så menar han att det är en förutsättning för att Ericsson ska nå visionen. Alla våra intervjupersoner pratade också om "Operational Excellence" vilket tyder på en stor medvetenhet kring "Operational Excellence" och att efter att uppnå det. I empirin står det att det är vägen till att uppnå "Operational Excellence" som är det väsentliga och det är här vi tycker att Ericsson måste fortsätta sitt arbete.

## 6.3 Kultur

Enligt Schein (1991), de Chernatony (2002) och Joyner (2001) grundar sig en organisations kultur i kärnvärdena. Ledare formar de värderingar som styr organisationen. Kulturen ska genomsyra hela organisationen och leda till att mål och vision kan nås. Ledaren ska påverka kulturen i positiv riktning så att den leder arbetet (Yukl, 1998). Ericssons kommunikationsansvarige säger att kulturen vinner över strategier och även Svanberg berättar i sitt tal på bolagstämman (2005) att om kulturen stämmer överens med strategi och vision så kommer Ericsson att nå sina mål. Detta tyder på en medvetenhet kring hur viktig kulturen är för ett företag. Dalton (2005) menar att en organisations kultur ska vara så stark att en organisation ska klara sig även utan en ledare. Utifrån empirin, där Svanberg säger att han vill göra sig själv utbytbar, tolkar vi det som att han vill att kulturen ska vara så stark att den kan leda organisationen mot dess mål. Under våra intervjuer har det framkommit att kulturen är baserad på Ericssons tre

---

kärnvärden professionalism, respekt och uthållighet. Vi anser att kulturen kan kännetecknas av professionalism eftersom att Ericsson beskrivs i termer av en intelligent organisation. Intervjupersonerna menar att Ericsson har en intelligent organisation där, enligt finanschefen, bara välgenomtänkta tankar och idéer får plats. Alla talar om medarbetarna på Ericsson som smarta individer, vilket vi tolkar som att ledarna på Ericsson tänker högt om sina medarbetare och tycker att de är professionella.

Efter vårt besök på Ericsson fick vi intrycket av att Ericssons kultur präglas av internationalitet då vi hörde många olika språk i företagets entréhall. Dessutom förmedlar Ericsson ofta vikten om att tänka på deras globala närvaro och att det därför är viktigt med respekt. Vi fick intrycket av att det rådde respekt gentemot de närvarande kulturerna. Internationalitet präglar företaget och via respekt kan företaget arbeta över olika gränser.

Kulturen kan kopplas till kärnvärdet uthållighet då företaget har en lång historia. Enligt Joyner (2001) blir allt som har hänt och skett i ett företag en del av kulturen och påverkar den. Genom Ericssons långa historia har uthållighet blivit en del av kulturen.

Vi tycker att kulturen stöds av företagets kärnvärden. Ericsson arbetar även medvetet med att forma kulturen utifrån sina kärnvärden genom workshops och ”*Our Ways of Working*”. Kulturen är ett stort område att undersöka, men det intryck vi har fått är att den stödjer arbetet med det korporativa varumärket och bidrar till en enhetlig identitet.

## 6.4 Kärnvärden

Enligt de Chernatony (2002) och Ind (2003) ska en organisations kärnvärden vara få, förnuftiga och tydliga. All kommunikation och allt som görs i en organisation ska utgå från organisationens kärnvärden (Urde, 2003; Dalton, 2005). Ericssons kärnvärden är få, vilket stämmer med vad litteraturen säger, detta gör att de blir lätta att komma ihåg för medarbetarna. Intervjupersonerna menar att kärnvärdena är förankrade i varje medarbetares medvetande. Ind (1990) menar att om alla delar samma värderingar leder det till en enad identitet. Ericssons kärnvärden är professionalism, respekt och uthållighet. Svanberg beskriver även sina medarbetare i termer av organisationens kärnvärden.

---

### 6.4.1 Professionalism

Vi tycker att professionalism är ett tydligt kärnvärde då man utifrån begreppet kan förstå på vilket sätt Ericsson arbetar och vad de strävar efter. Ericsson är verksamt inom en teknikbransch där kvalitet är viktigt. Vi tycker därför att professionalism är ett bra kärnvärde då det ständigt måste arbeta med en utveckling av nya produkter. Vi tolkar även att kärnvärdet blir en väg för Ericssons medarbetare att nå den gemensamma visionen då det finns en logisk koppling mellan kärnvärdet och visionen. Finanschefen menar att man tar seriöst på det som görs vilket kännetecknar Ericsson. Linjeföraren lyfte även fram att Ericsson som företag behandlar sina medarbetare på ett professionellt sätt. Vi har uppmärksammat att begreppet professionalism återkommer i vår empiri vilket visar att de använder sig av kärnvärdet i sin kommunikation.

### 6.4.2 Respekt

Respekt på Ericsson innebär bland annat att ingen är viktigare än någon annan, utan de är starkast tillsammans. Vi tolkar detta som att Ericsson vill skapa en miljö där alla medarbetare inom företaget ska stråla samman till en enhetlig identitet. I empirin går det att läsa att Svanberg leder genom etik vilket vi tolkar som att han vill leda med respekt. Både finanschefen och linjeföraren sa i sina intervjuer att man ska bemöta andra såsom man själv vill bli bemött. Detta tror vi är extra viktigt på grund av den multikulturella miljö Ericsson existerar i. Företaget har medarbetare över hela världen vilket gör respekt viktigt för att organisationen ska fungera. Respekt är viktigt och skapar förutsättningar för samarbete över gränser. Vi tycker att respekt är ett bra kärnvärde i avseende på det korporativa varumärket. Respekt för individer inom företaget leder till större möjligheter till att samarbeta mot ett gemensamt mål och identitet. Om inte medarbetarna respekterar varandra kommer de att dra åt olika håll vilket medför att en enhetlig identitet motarbetas.

### 6.4.3 Uthållighet

I *”Our Ways of Working”* beskrivs uthållighet men vi uppfattar kärnvärdet ot tydligt. Det är egentligen bara finanschefen som förklarar vad uthållighet betyder för Ericsson och han syftar på vikten av uthålliga medarbetarna då företagets produktcykler är långa. I *”Our Ways of Working”* kopplar Ericsson uthållighet till visionen. Ericsson har en långsiktighet i sitt tänkande vilket kan ge en säkerhet. Det kan dock få medarbetarna att bli mindre inspirerade då vägen till att nå

---

visionen kan kännas lång. Däremot kan kärnvärdet sporra Ericssons medarbetare till att aldrig ge upp och att de ska kämpa vidare även om lösningen på problem eller mål känns långt borta. En risk med begreppet uthållighet kan vara att fastna i enkelspårigt tankesätt där man bara uthålligt arbetar vidare utan att reflektera över andra infallsvinklar. Vi tror att det är viktigt för Ericsson att kombinera sin uthållighet med en känslighet för marknaden så att de inte arbetar med en produkt som inte efterfrågas. Detta är särskilt intressant då Ericsson har gått från att vara ett teknikorienterat till ett mer konsumentorienterat företag (Årsredovisningen 2004).

Vi tycker att ledningen på Ericsson gör ett bra arbete med att ofta inkludera och använda kärnvärdena i det de säger. Detta tror vi leder till att medarbetarna kan relatera till kärnvärdena vilket i sin tur leder till en kunskap kring vad företaget tycker är viktigt och värdesätter. Vi anser att Ericssons kärnvärden är vida men att det kanske är nödvändigt för att de ska fungera då Ericsson är ett stort och internationellt företag med många verksamheter. Vida begrepp har fördelen att många kan förstå och relatera till dem. Det finns också en risk att begreppen inte blir distinkta och slagkraftiga vilket kan leda till lägre engagemang hos medarbetare då begreppen kan kännas långsökta och ogreppbara.

Vi tycker att Ericssons kärnvärden är bra i en kombination med varandra, men då de står var och en för sig anser vi dem inte lika bra. I kombination tycker vi att de beskriver en väg mot Ericssons vision. Genom professionalism kan de bli ledande inom telekombranschen. Respekt gör att de Ericsson har möjlighet att etablera ett gott samarbete över gränser och mellan olika verksamhetsområden. Uthållighet gör att företaget inte ger upp utan fortsätter att kämpa mot sin vision.

## 6.5 Identitet

Då vi har frågat intervjupersonerna om hur de uppfattar Ericssons identitet har svaren skiljt sig åt. Exempelvis beskriver finanschefen Ericsson som ett kraftpaket med mycket kapacitet att lösa komplexa frågor och utföra stordåd. Ericssons kommunikationsansvarige beskriver identiteten med orden kvalitet, innovation, ledarskap, globalt tänkande. Marknadskommunikatören framställer Ericssons identitet som innovativ, inspirerande, självsäker, ansvarsfull och insiktsfull.

Vi tycker det är intressant och lite förvånande att tre högt uppsatta personer som arbetat med det korporativa varumärket beskriver identiteten på olika sätt. Vi hade förväntat oss att de, om några, skulle ge en bild av en likriktad identitet då det är det som det interna arbetet med det korporativa varumärket i slutändan ska leda



---

till. Kitchen och Schultz (2001) menar att det är viktigt att ledarnas syn på organisationens identitet stämmer överens.

## 6.6 Självmедvetenhet

Enligt Goleman (1998) har en effektiv ledare en hög självmedvetenhet. Det innebär att ledaren har god självkännedom, är ärlig mot sig själv och sin omgivning, är medveten om sina fel och brister samt duktig på att hantera olika situationer. (Goleman 1998; Goffee & Jones, 2000)

Finanschefen säger att en ledare måste förstå att den inte fullfärdig utan det är ett livslångt lärande där man ständigt behöver reflektera över hur man kan förbättra sig. Detta tycker vi tyder på att finanschefen menar att man ständigt måste jobba med sina fel och brister vilket tyder på god självmedvetenhet (Goleman 1998; Goffee & Jones, 2000). Förutom detta uttalande har inte intervjupersonerna talat i termer om att de är självmedvetna. Däremot pratar de mycket om medarbetarnas starka och svaga sidor och att de är mänskliga. Detta tolkar vi indirekt som om att de har en viss grad av självmedvetenhet men att det är inte uttalat.

Enligt finanschefen och linjefefen är det viktigt att låta medarbetarna få reda på vad de är bra på (Goleman 1998; Goffee & Jones, 2000). På detta sätt kan medarbetarna bli självmedvetna och det gäller alla i en organisation. Vi tror att det är viktigt att alla vet vad de är bra på och vad de skulle kunna förbättra för att kunna utvecklas i sitt arbete mot organisationens vision. Linjefefen ser sina medarbetare som vanliga människor och är medveten om att alla har fel och brister. Linjefefen är tolerant och förstående mot andras fel och brister tyder på att han är självmedveten om sina egna svagheter. Han tycker det är viktigt att utgå från var och ens förmågor vilket vi tror skapar förtroende för en ledare. Vi tror att en ledare som har förtroende lättare kan engagera sina medarbetare i sitt arbete mot mål och vision. Linjefefen menar att det är viktigt att få alla att göra sitt bästa efter sin förmåga. Detta betyder inte att alla presterar lika mycket men det viktiga är att alla utför ett så gott arbete som möjligt. Vi tycker att detta är sunt resonemang och om bara alla gör sitt bästa kommer man närmare målet.

Linjefefen menar att ledarskapet formas efter varje ledares personlighet. Vi tror att ledare med självmedvetenhet vet vilka styrkor den har och som ledaren kan använda sig av i ledarskapsarbetet (Goleman 1998; Goffee & Jones, 2000). Ett exempel är linjefefen som ständigt jobbar med att utmana sina medarbetare till nya tankebanor. Han menar att det exempelvis ibland räcker med en provocerande tanke för att leda in medarbetarna på nya tankebanor. Han jämför sig själv med en

---

katalysator som triggat igång medarbetarna för att skapa kreativa lösningar. Detta tyder på att linjeföraren är medveten om att han har hittat ett ledarskapsätt som fungerar för honom. Även Ericssons kommunikationsansvarige tycker att en ledare ska driva medarbetarna framåt.

---

## 6.7 Självregering

Goleman (1998) beskriver den effektive ledarens egenskap självreglering som att ha en förmåga att kontrollera sina känslor. En ledare med självreglering handlar inte impulsivt utan grundar sitt handlande i en organisations kärnvärden vilket leder till en trygg arbetsplats. (Goleman, 1998; Collins, 2001)

Finanschefen menar att det är viktigt att det som sägs och görs uppfattas på det sätt som det avses. Han påpekar att det är viktigt att det är förenligt med vad varumärket står för. Detta kan tolkas som att finanschefen tycker att en ledare kan kontrollera sina handlingar. Det är viktigt eftersom alla handlingar då kan följa det korporativa varumärkets kärnvärden mot en enad identitet (Goleman, 1998). Vi tror att om medarbetare känner att ledaren är fokuserad i sina handlingar, har de lättare att och på så sätt kunna förutsäga ledarens beteende vilket medför en trygghet. Vidare menar vi att trygghet leder till att medarbetarna engagerar sig och vågar satsa mer i vägen mot organisationens vision. Vi tror att det underlättar för medarbetarna att fatta egna beslut då de vet på vilka grundar ledaren fattar sina beslut. Allt blir genom självreglering fokuserat kring organisationens kärnvärde.

Finanschefen och linjefefen är överens om att ett ständigt arbete med visionen krävs. Vi tycker att självreglering är viktigt i det avseendet eftersom det gör att ledaren medvetet kan styra sitt handlande och sin kommunikation så att visionen alltid finns närvarande. På så sätt är självreglering en bra egenskap för att få medarbetarna medvetna om visionen. På liknade sätt fungerar det med Ericssons kärnvärden då linjefefen säger att det är viktigt att leva med kärnvärdena.

Med hjälp av *"Our Ways of Working"* och *"Ericsson Corporate Policies"* kan ledare göras medvetna om i vilken riktning ledare bör kontrollera sitt beteende. Vi tolkar detta som om att Ericsson vill uppmana ledare och medarbetare att ha kontroll över sitt beteende för att uppnå en enad identitet.

## 6.8 Motivation

Ledare som har egenskapen motivation beskrivs av Goleman (1998) som prestationsinriktade. Dessa ledare vill uppnå resultat och arbetar för organisationens bästa (Collins, 2001). Med sin motivation kring det korporativa varumärket engagerar de sina medarbetare att arbeta med dess dimensioner (Goleman, 1998).

---

Då Svanberg tillträdde som ny vd på Ericsson var hans mål att åter få företaget lönsamt. Svanbergs mål är inget han har satt upp för egen vinnings skull utan för organisationens bästa, vilket tyder på motivation enligt Collins (2001). Det är detta som är Svanbergs drivkraft och hans motivation. Svanberg visade en optimism för framtiden och en tro på vad Ericsson skulle kunna åstadkomma. Svanberg valdes till Ericssons vd för att tillföra energi och inspiration. Både Finanschefen och linjefefen är överens om att Svanberg har tillfört Ericsson ny energi. Finanschefen säger: *"Carl-Henric, ja han ger oss energi. Han är bra på ledarskap!"* Energin bidrar till ett större engagemang och motivation hos medarbetarna eftersom de känner att någon tror på vad de gör. Svanberg uppfattas ibland som lite hård och kantig på ytan men personer som känner honom har en annan bild av honom (Engman, 2003). Vi tolkar detta som att han är en motiverad ledare som vill prestera och nå resultat.

Det är också viktigt att påpeka att olika människor motiveras av olika saker. Till exempel kan en ledare motiveras av en organisations framgång och lönsamhet medan ingenjörer inom företaget kan motiveras av ny teknologi och att få utvecklas i sitt arbete. Det som vi tycker är viktigt i det här sammanhanget är att motivationen ska vara kopplad till organisationens kärnvärde. Ericssons ledare ska motiveras av professionalism, av att uthålligt arbeta mot visionen och att ha respekt i åtanke.

Finanschefen tycker det är viktigt att låta sina medarbetare arbeta med det som de är bra på. Linjefefen stärker finanschefens resonemang med att medarbetarna även ska ges möjlighet att utveckla sina svaga sidor för att bli bättre på sitt arbete. Både finanschefen och linjefefen menar att en bra ledare ska vara lösningsorienterad och se potential istället för att se fel eller brister. Dessa ledare ser möjligheter och är optimistiska vilket tyder på att de har egenskapen motivation (Goleman, 1998). De vill föra organisationen framåt och fokuserar på det som är bra för att uppnå resultat. Vi tycker att strävan efter resultat och att se lösningar på problem tyder på att kärnvärdet professionalism är en del av hur ledarna på Ericsson motiveras.

Enligt Goleman (1998) är en motiverad ledare engagerad i organisationen. Detta tycker Ericssons finanschef är viktigt då han säger att en ledare bör vara synlig och nåbar. Detta tror vi leder till att medarbetarna känner att deras arbete är viktigt eftersom ledaren hela tiden är närvarande. Vi har fått uppfattningen av att ledarna på Ericsson är nåbara då vi har fått kontakt med bland annat Ericssons vd samt att han är känd för att hans kontorsdörr alltid står öppen (TT, 2003).

---

## 6.9 Empati

Goleman (1998) beskriver ledaregenskapen empati som en förmåga att bry sig om, att vara ärlig och att vara rättvis. Ledare med egenskapen empati är duktiga på att känna av situationer och har förmågan att kommunicera och agera på ett lämpligt sätt. (Goffee & Jones, 2000; Goleman, 1998)

I empirin står det att finanschefen anser att en bra ledare ska vara lyhörd, intresserad och veta vem som arbetar var. Ericssons kommunikationsansvarige nämner i intervjun att en ledare ska ta hand om sina medarbetare. Detta tycker vi tyder på att ledaren ska ha ett genuint intresse för medarbetaren och bryr sig om dem, vilket empati innebär (Goffee & Jones, 2000).

Linjefefen tycker att det är hans roll att få fram alla medarbetares tankar och åsikter. Vi tycker detta tyder på att linjefefen vill att alla ska vara lika delaktiga i allt. Vi tycker att linjefefen har en förmåga att känna av situationen och se vilka medarbetare som behöver hjälpas fram och få stöd. Det leder till att alla blir delaktiga i vägen fram till målet. Linjefefen menar att det är viktigt att ta till vara alla kompetenser som finns i en grupp. Även Ericssons kommunikationsansvarige nämner att det är bra om en ledare förstår vilka komparativa fördelar en medarbetare har. Vi tror att om en ledare har egenskapen empati ser denne vilka olika styrkor medarbetarna har och kan då kombinera dessa på ett bra sätt (Goleman, 1998). Ett gott samarbete mellan olika medarbetare gör en grupp produktiv och för gruppen mot dess mål. För att få ihop ett väl fungerande samarbete är empatin viktig då ledaren kan ingripa om samarbetet i gruppen inte fungerar.

Enligt linjefefen är en viktig ledaregenskap att lyssna på sina medarbetare. Linjefefen är noga med att få höra alla åsikter i en grupp och inte bara de som vanligtvis hörs mest. Finanschefen menar att en ledare ska vara bra på att handskas med människor. Linjefefens och finanschefens åsikter gör att vi tycker att de har egenskapen empati eftersom de bryr sig om medarbetarna (Goffee & Jones, 2000). Vi tror empati medför att medarbetarna känner sig mer uppskattade och värdefulla eftersom deras ledare lyssnar på vad de säger och bryr sig om dem. Detta bidrar till att de får fram sin åsikt och därmed känna att de har möjlighet att påverka organisationen. Detta leder till ett större engagemang hos medarbetarna och en större vilja att göra ett bra arbete. Detta tror vi i sin tur leder till en större möjlighet för organisationen att nå en enhetlig identitet.

Finanschefen och linjefefen säger att det är viktigt att bemöta folk så som man själv vill bli bemött. Vi tycker det är intressant att båda uttrycker dessa ord och

---

tolkar detta som ett uttalande grundat i Ericssons kärnvärde respekt. Vi har även känt oss respekterad då vi har talat med olika representanter på Ericsson. Detta tyder det på att de värdesätter andra människor vilket vi tycker visar på empati. Vi tycker att empati genomsyrar hela Ericsson eftersom deras kärnvärde respekt går hand i hand med empati.

## 6.10 Socialt skicklig

En socialt skickliga ledare har förmåga att leda människor på ett vänligt sätt i önskad riktning. De har god kommunikationsförmåga som exempelvis används till att skapa nätverk. De har skickligheten att få medarbetare att förstå sin roll i en organisations vision. (Goleman, 1998)

I empirin framkommer att Svanberg uppfattas som en sympatisk person med utstrålning. Ledare som är socialt skickliga tolkar vi som sympatiska personer eftersom de är bra på att handskas med människor.

Både Svanberg och Finanschefen påpekar hur viktigt det är att ha en ”öppen-dörr-policy” för att bygga en bra organisation. Detta tolkar vi som att de tycker det är bra med lite ”små prat” inom organisationen för att undvika barriärer mellan chefer och deras medarbetare. Cheferna bygger på detta sätt upp nätverk till alla delar av organisationen. Att skapa nätverk inom en organisation är en viktig social process för att bygga upp en förståelse för medlemmarnas ståndpunkt och för att påverka organisationen (Hosking & Morley, 1991; Goleman, 1998). Vi tror att dessa nätverk gynnar arbetet med det korporativa varumärket. Eftersom Ericssons ledare förespråkar en öppen kultur tror vi att detta beteende kan uppmuntra andra ledare inom organisationen till öppenhet.

För att göra Ericssons värderingar mer hanterbara bryter linjefefen ner av dem i mindre delar och applicerar dem i medarbetarnas dagliga arbete. Linjefefen delegerar ansvar till sina medarbetare så att de själva får arbeta med att konkretiserar till exempel Ericssons kärnvärden i sina arbetsuppgifter. På detta sätt gör han visionen synbar för medarbetarna vilket engagerar dem. Vi anser att linjefefen är socialt skicklig eftersom han lyckas göra det abstrakta arbetet mer konkret för Ericssons medarbetare (Goleman, 2000).

Finanschefen och linjefefen tar upp vikten av att ge sina medarbetare feedback på det arbete de utfört vilket Golman (2000) också tycker är viktigt. Vi tror att det är bra om den feedback som ges är grundad i organisationens kärnvärden. Det hjälper medarbetarna att förstå vilka beteenden som ligger i enlighet med

---

organisationens mål. Genom att på detta sätt låta medarbetarna få veta vad de är bra på och vad som uppskattas inom organisationen tror vi de blir mer engagerade och positiva.

Finanschefen menar att en ledare ska tycka om att handskas med människor. Socialt skickliga ledare har förmågan att på ett vänligt sätt föra medarbetare i en önskad riktning. Vi tror att empati gör att en ledare kan förstå sina medarbetare och skapa en kommunikation anpassad till individen. Om ledaren har empati och är socialt skicklig så kommer ledaren lyckas få med sig sina medarbetare i den riktning ledaren önskar.

En socialt skicklig ledare är duktig på att få alla att förstå sitt bidrag till en organisations vision. Ericssons (Goleman, 2000) *”Our Ways of Working”* visar hur medarbetare bör tänka för att de tillsammans ska nå visionen. Ericssons ledning vill på detta sätt göra så att deras medarbetare blir delaktiga i visionsarbetet. Vi har reflekterat över egenskapen att vara socialt skicklig och få alla medvetna om sin roll i visionen. Vi tycker att Ericsson är ett företag som arbetar med att få sina medarbetare delaktiga, men att de inte alltid når hela vägen fram. Vi anser att denna egenskap är viktig i arbetet med det korporativa varumärket, men vi hade gärna sett den mer koncentrerad på att få medarbetarna mer engagerade för att nå hela vägen fram mot Ericssons gemensamma vision.

## 6.11 Ericssons interna arbete med det korporativa varumärket

På Ericsson handlar arbetet med det korporativa varumärket framförallt om att få med kärnvärdena i allt arbete inom organisationen. Kärnvärdena går som en röd tråd genom organisationen. Vi ser att kulturen grundar sig på kärnvärdena. De finns med i deras kommunikation, mål och vision. Medarbetare beskrivs utifrån kärnvärdena och ledarna arbetar med att göra kärnvärdena konkreta i medarbetares dagliga arbete. De hjälpmedel som tagits fram för att leda arbetet inom organisationen är baserade på kärnvärdena. Kärnvärdena leder organisationen mot sitt mål och sin vision. Det här sättet att internt arbeta med det korporativa varumärket via kärnvärden finner vi stöd för i litteraturen (Urde, 2003; Dalton, 2005).

Ledare inom Ericsson arbetar aktivt med att förankra det korporativa varumärket inom organisationen. Inom Ericsson har exempelvis *”Our Ways of Working”* och *”Ericsson Corporate Policies”* tagits fram för organisationens ledare och medarbetare som hjälpmedel för att arbeta i enlighet med organisationens

---

kärnvärden för att nå en enhetlig identitet. På Ericsson upplevs arbetet med att få alla medarbetare inom organisationen engagerande i det korporativa varumärket svårt och något som de ständigt måste arbeta med.

Vi anser att Ericssons ledare använder den effektiva ledarens egenskaper för att kommunicera det korporativa varumärket internt i organisationen. Egenskaperna kommer till uttryck på Ericsson enligt följande:

#### Självreglering

*”Leda genom att vara en god förebild.”*

- På Ericsson är det viktigt att det som sägs och görs uppfattas på det sätt som det avses.
- Ledarna handlar och grundar sina beslut utifrån Ericssons kärnvärden och vision.
- Ericssons hjälpmedel *”Our Ways of Working”* och *”Ericsson Corporate Policies”* skapar förutsättningar för ledare och medarbetare att uppnå en enad identitet.

#### Empati

*”Det är viktigt att en ledare lyssnar på sina medarbetare.”*

- Det är viktigt att en ledare är lyhörd, intresserad och tar hand om sina medarbetare.
- En ledare ska få fram alla medarbetares tankar och åsikter så att alla blir delaktiga i arbetet.
- En ledare ska ha förmågan att se styrkor och svagheter hos anställda.
- Ledare på Ericsson ska främja samarbete mellan olika medarbetare inom organisationen.
- En ledare ska kunna känna av situationer.
- En ledare ska visa respekt och bemöta folk så som de själv vill bli bemötta.

#### Socialt skicklig

*”Ledaren ska föra medarbetare i önskad riktning.”*

- Ledaren ska genom småprat och *”öppen-dörr-policy”* riva barriärer mellan ledaren och medarbetarna.
- Genom att skapa nätverk gynnas arbetet med det korporativa varumärket.
- En ledare ska engagera medarbetare och göra dem medvetna om sin roll i organisationen.
- En ledare ska ge feedback så att medarbetarna vet vad som uppskattas inom Ericsson.
- En ledare ska tycka om att handskas med människor.



---

## Motivation

*”En ledare ska ge energi.”*

- En ledare ska se till att finansiella resultat uppnås.
- Ledare ska sätta upp mål för organisationens bästa.
- En ledare ska engagera medarbetarna och låta dem veta vad de är bra på
- En ledare ska vara synlig och nåbar.
- En ledare ska vara optimistisk och tro på det de gör.
- Ledarna på Ericsson bör vara lösningsorienterade och se potential.
- Ledarna ska vara professionella.

## Självmedvetenhet

*”En ledare ska reflektera över att förbättra sig själv.”*

- Ledarskap ska ses som ett livslångt lärande där ledaren arbetar med sina fel och brister.
- En ledare ska vara medveten om vilket ledarskapssätt som är fungerande för denne.

---

## 7 Slutsatser

---

*I detta kapitel vill vi reflektera och dra slutsatser kring hur ledare gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för att kommunicera det korporativa varumärket internt. Återigen använder vi oss av vårt paraply och kopplar våra slutsatser till det. I detta kapitel redogör vi även för uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.*

---

Arbetet med det korporativa varumärket ska stå under ledarnas ansvar. Det ska vara väl förankrat hos organisationens ledare så att de kan vara förebilder för sina medarbetare.

Vi har kommit fram till att en organisations kärnvärde är viktiga och att de bör genomsyra allt inom en organisation så som mål, vision och kultur för att kunna uppnå en enad identitet. Om kärnvärdena är väl förankrade i medarbetarnas dagliga arbete arbetar de indirekt mot att nå organisationens vision. Då visionen är baserad på organisationens kärnvärden förstår medarbetarna sin roll i visionen.

För att en ledare på ett effektivt sätt ska kunna kommunicera det korporativa varumärket internt i en organisation bör ledaren ha vissa egenskaper, upprepa och konkretisera budskapet samt ha hjälpmedel.

En ledare ska via självreglering vara en god förebild och leda utifrån organisationens kärnvärden. Det är viktigt att ledaren har empati och lyssnar på sina medarbetare. För att en ledare ska kunna föra medarbetare i önskad riktning ska ledaren vara socialt skicklig och eliminera barriärer mellan ledare och medarbetare. En självmedveten ledare ska ständigt arbeta med att förbättra sig själv. En ledare ska ha motivation att uppnå mål för organisationens bästa samt vara optimistisk och lösningsorienterad. Genom motivation ska en ledare ge medarbetare energi.

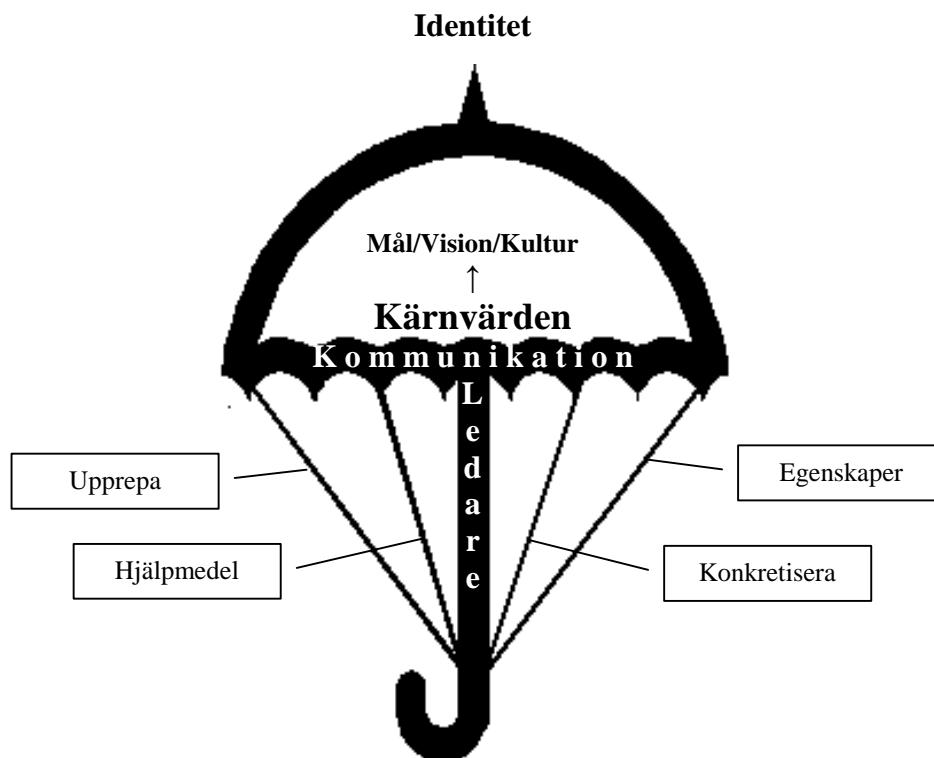
Ledare bör använda sig av många olika kommunikationskanaler för att nå ut med sitt budskap. Desto fler gånger budskapet upprepas desto troligare blir det att det förankras hos medarbetarna. I grund och botten är det en organisations kärnvärden som upprepas i ord och handling.

Ledare bör göra det korporativa varumärket lättförståeligt och konkret för sina medarbetare. Det kan göras genom att bryta ner det korporativa varumärket i

---

kärnvärden och visa hur de ingår i medarbetarnas dagliga arbete. Metaforer kan användas för att tydliggöra dessa ibland abstrakta och vida kärnvärden.

Företag bör skapa förutsättningar för organisationens ledare för att kommunicera det korporativa varumärket internt till sina medarbetare. Hjälpmedel så som broschyrer och informationsmaterial där organisationens mål, vision och kultur kopplas på ett logiskt sätt till organisationens kärnvärden underlättar ledarnas arbete. Ledarna kan på detta sätt skapa en förståelse hos medarbetarna för vad det korporativa varumärket innebär.



**Paraplybild 3.** En bild av hur ledaren kommunicerar det korporativa varumärket internt med utgångspunkt i en organisations kärnvärden.

De resultat vi redogjort för i vår slutsats kopplar vi till vår paraplybild. Vi har kommit fram till att paraplybilden måste modifieras och inkludera fler komponenter än bara den effektiva ledarens egenskaper för att en ledare ska kunna föra en organisation mot en enad identitet. Dessa komponenter är att upprepa och konkretisera budskapet samt att använda sig av hjälpmedel. Paraplyskärmen fokuserar på dimensionen kärnvärde eftersom de ligger till grund för och genomsyrar de övriga dimensionerna såsom mål, vision och kultur. En ledare bör arbeta utifrån en organisations kärnvärde för att i slutändan nå en enad identitet av organisationens korporativa varumärke.

---

Genom att ledare kommunicerar det korporativa varumärket utifrån våra slutsatser kommer de att kunna förankra det korporativa varumärket hos sina medarbetare. Det medför delaktiga och engagerade medarbetare som förstår hur deras arbete leder mot organisationens mål och vision.

För att det korporativa varumärket ska förankras internt hos organisationens medarbetare bör ledaren vara en förebild och leva det korporativa varumärket. Det korporativa varumärket ska kommuniceras med ledaregenskaper, genom upprepning och konkretisering samt med stöd av hjälpmedel. Vi avslutar här vår uppsats med de ord vi inledde med ”*Walk the walk, don’t just talk the talk*”.

## 7.1 Uppsatsen bidrag

### 7.1.1 Teoretiskt bidrag

Uppsatsens teoretiska bidrag består av det teoretiska ramverk som skapats. I det teoretiska ramverket kombineras litteratur kring ett korporativt varumärke och ledarskap. Vi har i det teoretiska ramverket lyft fram en effektiv ledares egenskaper och roll då det korporativa varumärket kommuniceras internt. Det teoretiska ramverket ska dels ge förståelse för hur viktigt ett korporativt varumärke är samt dels förklara vilka egenskaper en ledare bör ha och använda sig av då det korporativa varumärket kommuniceras internt. Vi har med detta ramverk öppnat upp ett nytt område inom ämnet korporativa varumärke.

### 7.1.2 Praktiskt bidrag

Vår förhoppning är att det teoretiska ramverket kan användas som hjälpmedel för företag i sitt arbete med det korporativa varumärket. Utifrån den kvalitativa studie som utförts har förståelse skapats för hur ett företag praktiskt går tillväga med sitt arbete att kommunicera det korporativa varumärket internt.

En organisations kärnvärden är utgångspunkten i arbetet med det korporativa varumärket. Det är ledarens ansvar att med hjälp av sina egenskaper konkretisera organisationens kärnvärden och förankra dem inom organisationen genom upprepning. För att underlätta detta arbete ska en ledare förses med hjälpmedel.

Vi anser att vår uppsats kan ge riktlinjer för ledare på företag som medvetet arbetar med sitt korporativa varumärke. Vi tror främst att medelstora till stora företag med fler än ett verksamhetsområde har störst nytta av vår uppsats. De har

---

resurser att utveckla hjälpmedel till ledare och det är för dem viktigt att verksamhetsområdena samordnas mot en gemensam identitet. Vi tror även att mindre företag kan ha nytta av vår uppsats då de kan få tips och idéer på hur arbetet med det korporativa varumärket kan gå till.

## 7.2 Förslag till vidare forskning

Vårt syfte med denna studie har varit att skapa förståelse för hur en organisation gör och om de använder den effektiva ledarens egenskaper för att internt kommunicera det korporativa varumärket. Det hade även varit intressant att studera de anställdas syn på ledares kommunikation av det korporativa varumärket internt i en organisation. Exempelvis hade det varit av intresse att i en kvantitativ studie undersöka Ericssons anställda för att se om ledares budskap når alla inom organisationen. Ett annat förslag på vidare forskning hade kunnat vara att jämföra Ericssons ledarstil idag och jämföra den med den ledarstil som fanns förut. Intressant hade varit att se i vilken utsträckning ledarskapet påverkat det faktum att företaget går så mycket bättre idag än förut. En annan reflektion är att vi under arbetet inte träffat på några kvinnliga ledare. Det kunde vara intressant att jämföra kvinnliga och manliga ledares interna arbete med det korporativa varumärket.

---

# Källförteckning

## Böcker

Alvesson, Mats (2000) *Ledning av kunskapsföretag, En studie av ett datakonsultföretag*, Norstedts Juridik AB. 3:e uppl.

Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*, SAGE Publications

Alvesson, Mats; Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Bolman, Lee G.; Deal Terrence E. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur. 2: a uppl.

Bruce Litton, Gunilla (2001) *Dynamisk varumärkeskommunikation*, Fingraf Tryckeri AB, upplaga 1:1

Granér, Rolf (1991) *Arbetsgruppen Den professionella gruppens psykologi*, Studentlitteratur

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Himmelstrand, Jonas (2004) *En liten bok om ledarskap*, Trio Tryck i Örebro

Hosking, Dian-Marie; Morley, Ian E. (1991) *A social psychology of organizing*, Prentice Hall

Kitchen, Philip J; Schultz, Don E (2001) *Raising the corporate umbrella*, Palgrave

Kotter, Johan P. (1990) *A force for change, how leadership differs from management*, The Free Press.

Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur

Schein, Edgar H. (1991) *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc, Publishers

---

Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Holten Larsen, Mogens (2000) *The expressive organization*, Oxford University Press

Shaughnessy, John J.; Zechmeister, Eugene B.; Zechmeister, Jeanne S. (2000) *Research methods in psychology*, McGraw-Hill Book Co. 5<sup>th</sup> ed.

Svenning, Conny (1997) *Metodboken*, Lorentz Förlag

Watson, Tony J. (2002) *Organising and managing work*, Prentice Hall

Yukl, Gary, (1998) *Leadership in organizations* Prentice-Hall, Inc. 4<sup>th</sup> ed.

### **Artiklar**

Ackerman, Larry (1998) "Secrets of the corporate brand" *Across the board*, Vol 35, 1998, s.33-36

Andriopoulos, Constantine; Gotsi, Manto (2001) "'Living" the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry" *Corporate Reputation Review*, Vol 4, 2003, s. 144-154

Balmer, John M.T. (1995) "Corporate Branding and Connoisseurship" *Journal of general Management*, Vol 21, 1995, s. 24-46

Balmer, John M.T. (2001) "Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog". *European Journal of Marketing*, Vol 35, 2001, s. 248-291

Berson, Y; Shamir, B; Avolio B.J, Popper, M. (2001) "The relationship between vision strength, leadership style and context" *Leadership Quarterly*, Vol 12, 2001, s. 53-73

Collins, Jim (2001) "Level 5 leadership" *Harvard Business News*, Vol 79, 2001, s. 66-77

Dalton, Catherine M. (2005) "Values, relationships, and organizational culture: Principled leadership at Brightpoint, Inc" *Business Horizon*, Vol 48, 2005, s. 5-9

Davies, Gary; Chun, Rosa (2002) "Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand" *Corporate Reputation Review*, Vol 5, 2002, s.144-158

---

de Chernatony, Leslie (2002) "Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Brand?" *Corporate Reputation Review*, Vol 5, 2002, s. 114-132

de Chernatony, Leslie; Schultz, Majken (2002) "Introduction The Challenges of Corporate Branding" *Corporate Reputation Review*, Vol 5, 2002, s. 105-112

Gillespie, N; Mann, L. (2004) "Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust" *Journal of managerial Psychology*, Vol 19, 2004, s. 588-607

Goffee, Robert; Jones, Gareth (2000) "Why should anyone be led by you?" *Harvard Business Review*, Vol 78, 2000, s. 62-70

Goleman, Daniel (1998) "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, november, Vol 78, 1998, s. 93-104

Goleman, Daniel (2000) "Leadership that gets results" *Harvard Business Review*, Vol 78, 2000, s. 78-90

Hilgers, L; Marcolin, B; Chiasson, M; Javidan, M. (2004) "Strategic Is Alignment: The Necessity for a Hybrid Framework Linking Shared Vision, Leadership, Change Management and Diffusion" *System Sciences*, 2004, s. 219-227

Ind, Nicholas (1990) "Identity Crises in the Office" *Management today*, 1990 s. 102-104

Ind, Nicholas (2003) "Inside out: How employees build value" *Journal of Brand Management*, Vol 10, 2003, s. 393-402

Joyner, John (2001) "Corporate culture defines success" *Computing Canada*, Vol 27, 2001, s. 26

Lynch, L. (2001) "Leadership: The vision factor" *Progressive Grocer*, Vol 80, 2001, s. 19

Schultz, Don E. (2002) "Getting Your House in Order" *Marketing Management*, Vol 11, 2002 s. 8-9

Urde, Mats (2003) "Core value-based corporate brand building". *European Journal of Marketing*, Vol 37, 2003, s.1017-1040



---

Wallqvist, Annette (2005) "Ett ess i Ericssons ledning" *Jusektidningen* nr 2, 2005

### Uppsatser & publikationer

Doulgeris, Athanasios; Stojanovski, Martin; Kocovski, Rada (2004) "Det korporativa varumärkets utveckling - en studie av de anställda som organisationens främsta resurs", Magisteruppsats, Lunds Universitet, 2004-01-30

Kontakten (2004a) = Kontakten nr. 11, 2004 NA Tryck AB

Kontakten (2004b) = Kontakten, special, NA Tryck AB, 2004

Kuylenstierna, Oskar; Mårtensson, Anna & Widstrand, Johan (2005) "Anställda som levande varumärkestillgångar – en studie av internt varumärkesbyggande i en teknikintensiv bransch", Magisteruppsats, Lunds Universitet, 2005-05-12

Our ways of working, Telefonaktiebolaget L M Ericsson, 2004

Sammandrag (2004) = Ericssons Årsredovisning i Sammandrag 2004, Pressdata AB

Varumärkesdagen (2005) = Urde, Mats (2005) "The Rhetoric of the Brand"

Presentation under Varumärkesdagen Stockholm, 20 januari, 2005,

Årsredovisning (2004) = Ericssons Årsredovisning 2004, Fagerblads Frank AB

### Elektroniska källor

Aronsson, Cecilia (2005) "Tre steg till ett starkt varumärke"

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fstat%3do%26ArticleD%3d2005%2f01%2f24%2f130872>,

Publicerad 050124

Hämtad 050126

Bolagsstämma (2004) =

[www.ericsson.com/se/om\\_ericsson/press/040406\\_tal\\_bolagsstamman.shtml](http://www.ericsson.com/se/om_ericsson/press/040406_tal_bolagsstamman.shtml)

Publicerad 040406

Hämtad 050331

Bolagsstämma (2005) =

[http://www.ericsson.com/se/om\\_ericsson/press/2005/pressrel\\_050406\\_4.shtml](http://www.ericsson.com/se/om_ericsson/press/2005/pressrel_050406_4.shtml)

---

Publicerad 050406

Hämtad 050407

Carlsson, Bengt (2003) "Ericsson på väg att bli ett företag bland många andra!"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=162619&maNo=-1](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=162619&maNo=-1)

Publicerad 030719

Hämtad 050331

Carlsson & Gripenberg (2004) "Ericssonchefen tror på fler vinstrika år"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=261783&maNo=-1](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=261783&maNo=-1)

Publicerad 040504

Hämtad 050331

Engman (2003) "Assachef tar över"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105127&maNo=-1](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105127&maNo=-1)

Publicerad 030206

Hämtad 050331

George, Nicholas (2005) "Ericsson back from the brink"

[http://newa.ft.com/cms/s/a5fdd66c-9fee-11d9-b355-00000e2511c8.ft\\_acl=ftalert\\_ftarc\\_ftcol\\_ftfree\\_ftindsum\\_ftmywap\\_ftpreem\\_ftspecial\\_ftsurvey\\_ftworldsub\\_ftym\\_ftymarc\\_ic\\_ipadmintoo](http://newa.ft.com/cms/s/a5fdd66c-9fee-11d9-b355-00000e2511c8.ft_acl=ftalert_ftarc_ftcol_ftfree_ftindsum_ftmywap_ftpreem_ftspecial_ftsurvey_ftworldsub_ftym_ftymarc_ic_ipadmintoo),

Publicerad 050329

Hämtad 050330

Kriserna (2003) = "Kriserna avlöste varandra under Hellström"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105463](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105463)

Publicerad 030206

Hämtad 050331

Olsson (2003) "Kurt Hellström: Det har varit jättetufft"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105466](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105466)

Publicerad 030206

Hämtad 050331

Privata ägare (2004) = "Svanberg störste privata ägare"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=346331&maNo=-1](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=346331&maNo=-1)

Publicerad 041122

Hämtad 050331

TT (2003) = "Låssmed med dörren öppen"

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105402](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=105402)

---

Publicerad 030206

Hämtad 050331

www.ericsson.com (1) (2005) =

[http://www.ericsson.com/about/compfacts/mission\\_vision.shtml](http://www.ericsson.com/about/compfacts/mission_vision.shtml)

Publicerad datum okänt

Hämtad 050505

www.ericsson.com (2) (2005) =

[www.ericsson.com/se/om\\_ericsson/press/040406\\_tal\\_bolagsstamman.shtml](http://www.ericsson.com/se/om_ericsson/press/040406_tal_bolagsstamman.shtml)

Publicerad datum okänt

Hämtad 050505

www.ericsson.com (3) (2005) =

[www.ericsson.com/se/om\\_ericsson/press/030408.shtml](http://www.ericsson.com/se/om_ericsson/press/030408.shtml)

Publicerad datum okänt

Hämtad 050505

## Intervjuer

Intervju med Mats Urde, Varumärkesforskare

Ekonomicentrum, Lund, 26 april 2005, klockan 13.30

Intervju med Karl-Henrik Sundström, vice vd och finanschef på Ericsson

2 maj 2005, klockan 13.00

Intervju med Johan Svedberg, arbetar med brandingfrågor på Ericssons avdelning  
marknadskommunikation

3 maj 2005 och 18 maj 2005

Intervju med Kar-Fat Poon, Linjechef på LME/M

Lund, 11 maj 2005, klockan 13.00

Intervju med Dusyant Patel, ansvarig för marknadskommunikation och sponsring

18 maj 2005, klockan 18.00

---

# Bilaga 1 – Intervjuguide

## **Korporativt varumärke**

På vilket sätt är du delaktig i arbetet med det korporativa varumärket? Vad innebär det korporativa varumärket för dig och hur skulle du definiera det? Hur har arbetet med det korporativa varumärket förändrats under årens lopp och varför anser ni att det är viktigt?

## **Ledningen på Ericsson**

Hur viktig är ledningen för Ericssons korporativa varumärke? Hur gör ni för att förmedla det korporativa varumärket inom organisationen? Hur ska en ledare få medarbetare att känna delaktighet i organisationen? Hur ser du på Svanbergs ledarskap och vad har han bidragit med?

## **Ledarskap**

Vad är bra/effektivt ledarskap? Vilka egenskaper bör en effektiv ledare ha? Vad har du för ledarskapsstil? Känner du att det finns en speciell sorts ledarstil som genomsyrar Ericsson? Varför skulle någon vilja bli ledd av dig? Beskriv den bästa ledaren du haft.

## **Kultur**

Vad karaktäriserar Ericssons organisationskultur? Hur syns kulturen i det dagliga arbetet? Hur stark är kulturen? Hur har kulturen förändrats genom åren?

## **Kärnvärden**

Vilka värderingar har Ericsson? Hur arbetar ledarna på Ericsson för att få alla medarbetare att veta vilka värderingar som är viktiga? Beskriv hur värderingar görs verkliga för medarbetarna längst ner i organisationen.

## **Mål**

Vad är Ericssons mål? Hur görs dessa mål verkliga för Ericssons medarbetare? Är ledningen med och sätter upp målen? Sätts det upp delmål? Är målen utvecklade tillsammans med personalen?

## **Vision**

Hur lyder Ericssons vision? Hur implementeras visionen i det dagliga arbetet på Ericsson? Hur utarbetas visionen? Beskriv hur visionen görs verklig för medarbetarna längst ner i organisationen. Vet alla på Ericsson hur deras dagliga arbete passar in för att nå visionen?

---

## **Identitet**

Hur skulle du vilja beskriva Ericssons identitet och personlighet? Kan man jämföra den med en människas personlighet och hur ser i så fall den personligheten ut?

## **Operational excellence**

Hur arbetar ni med att få nöjda anställda?

## **Hjälpmedel**

Vem får ta del av ”*Our Ways of Working*”? Hur vet cheferna på Ericsson hur de ska arbeta utifrån ”*Our Ways of Working*”? Hur tycker du att ledare praktiskt ska gå tillväga och vilka egenskaper bör en chef ha för att på bästa sätt förmedla budskapet i ”*Our Ways of Working*”?