



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

VT 09

Yes I Can!?

En fallstudie om intern marknadsföring på Radisson SAS
Hotel i Malmö.

En kandidatuppsats i Service Management, 15 hp

Anna Bjurström 821208 - 7467

Ebba Järrud 860920 - 2927

Andreas Nordbeck 860221 - 4077

Handledare: Charlotte Simonsson & Mats Heide

2009-05-28

Sammanfattning

Titel: ”Yes I Can!” En fallstudie om den interna marknadsföringsprocessen på Radisson SAS Hotel i Malmö.

Lärosäte: Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Nivå: Kandidatuppsats

Författare: Andreas Nordbeck, Ebba Järrud och Anna Bjurström

Handledare: Charlotte Simonsson och Mats Heide

Problem: I en konkurrensutsatt och ekonomiskt pressad bransch gäller det att ha ett starkt varumärke. I servicebranschen spelar den kundnära personalen en särskilt viktig roll för gästens upplevelse av företaget, och de flesta företag jobbar på något sätt med att försöka få personalen att ”leva varumärket”. Den interna marknadsföringen präglas dock i många fall av en ålderdomlig syn på organisationer och kommunikation. Tidigare forskning visar dessutom att chefer på mellannivå kan spela en avgörande roll för hur effektivt varumärkets värderingar förmedlas internt, samtidigt som de ofta sitter inklämda och förbisedda mellan ledningens visioner och den kundnära personalens verklighet. Uppsatsens syfte formuleras därför:

[...] att belysa hur den kommunikativa processen fungerar vid intern marknadsföring i hotellbranschen, och vilka förutsättningar i organisationen som påverkar den processen. Vi vill också utforska mellancheferens betydelse för processen.

Nyckelbegrepp: Intern marknadsföring, intern kommunikation, mellanchefer, organisationsidentifikation, karismatiskt ledarskap, servicekultur.

Metod: Som fallföretag valdes Radisson SAS Hotel i Malmö, som sedan 1995 arbetar med servicefilosofin *Yes I Can!*. Undersökningen hade en kombinerad deskriptiv och explanativ ansats, och byggde på kvalitativa intervjuer med VD, avdelningschefer och frontpersonal. Intervjuerna kompletterades med en dokumentanalys av boken *Why?*, som används för att kommunicera *Yes I Can!* internt i företaget.

Slutsatser: Trots en del ålderdomliga inslag i den interna marknadsföringen, svårigheter att skapa verklig dialog och flera olika ledarstilar, lyckas Radisson SAS både förmedla servicefilosofin på ett effektivt sätt och skapa det vi tolkar som en levande servicekultur baserad på *Yes I Can!*. Resultaten tyder på att vissa faktorer – en realistisk syn på organisationen, en uppriktig ansträngning från ledningens sida och en inneboende styrka i servicefilosofin i sig – kan väga upp kommunikativa brister och flera olika typer av ledarskap.

Abstract

Title: "Yes I Can!" A case study about internal marketing at the Radisson SAS Hotel

University: The Institution for Service Management, Campus Helsingborg, Lund University

Level: Bachelor thesis

Authors: Andreas Nordbeck, Ebba Järrud and Anna Bjurström

Supervisors: Charlotte Simonsson and Mats Heide

Problem: On a competitive and price sensitive market, a strong brand is important. In the service sector, frontline employees play a key role in guests' perceptions of the brand, and most companies actively encourage their staff to "live the brand" by using internal marketing. However, internal marketing has been criticized for retaining an otherwise obsolete and simplified view on communication and organizations. Prior research also indicates that middle management plays a vital role in successful internal marketing, but are often overlooked and stuck between corporate vision and frontline reality. The purpose of this thesis is therefore:

[...] to study the communicative processes of internal marketing and what organizational conditions effect those processes. We also want to investigate middle managements' significance with respect to the internal marketing processes.

Key words: Internal marketing, internal communication, middle management, organizational identification, charismatic leadership, service culture.

Method: We chose to perform a case study at Radisson SAS Hotel in Malmö, who have actively worked with the service philosophy *Yes I Can!* since 1995. The study combined a descriptive and explanatory approach, and was carried out using qualitative interviews with CEO, middle management and frontline staff. We also performed a small scale document analysis, based on the book *Why?* which is used in Radisson SAS internal marketing.

Conclusions: Despite some outdated elements in Radisson SAS' internal marketing program, difficulties in creating real dialogue and several different leadership types, they manage to communicate *Yes I Can!* successfully throughout the organization and even achieve a vital service culture. Our results indicate that certain factors, i.e. a realistic view on the organization, an honest effort from top management and inherent strengths in the service philosophy itself - can compensate communicative flaws and several different types of leadership.

Tack...

Vi vill först rikta ett stort tack till personalen på Radisson SAS Hotel i Malmö, som så villigt ställde upp och lät oss ställa svåra frågor om kommunikation och ledarskap. Vi hoppas att uppsatsen i gengäld kan bjuda på några intressanta tankar, och en bekräftelse på att man gjort ett bra arbete så här långt och verkar vara inne på rätt spår.

Vi vill också tacka våra handledare Charlotte Simonsson och Mats Heide, som guidat oss genom uppsatsskrivandets snåriga skog, och kommit med många värdefulla råd längs vägen. Er hjälp har varit mycket uppskattad och har gjort det här till en bättre uppsats.

Trevlig läsning,

Ebba Järrud, Andreas Nordbeck och Anna Bjurström

Helsingborg 2009-05-28

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställningar	10
1.5 Avgränsning	10
1.6 Uppsatsdisposition	10
2. Teoretiskt ramverk	11
2.1 Kopplingen mellan personal och varumärke	11
2.2 Intern marknadsföring	12
2.3 Organisationsidentifikation	13
2.4 Mellancheferna: en avgörande länk	14
2.5 Intern marknadsföring: ingen snabb lösning	15
2.6 Implikationer och riktlinjer för organisationen	17
2.7 Teoretisk modell	20
3. Metod	22
3.1 Kvalitativ forskningsansats	22
3.2 Val av metod	22
3.3 Tillvägagångssätt: intervju	23
3.4 Tillvägagångssätt: dokumentanalys	26
3.5 Metodkritik	27
4. Empiri och analys	30
4.1 Yes I Can: Idealet	30
4.2 VD	31
4.3 Mellancheferna	34
4.4 Frontpersonal	39
4.5 Den interna marknadsföringen på Radisson SAS	41
4.6 Tolkning och användning av Yes I Can!	45

5. Slutsatser & Diskussion	49
5.1 Slutsatser	49
5.2 Diskussion.....	52
5.3 Förslag till fortsatt forskning	54
6. Referenser	56
7. Bilagor.....	60
Bilaga 1. Intervjuguide: VD.....	60
Bilaga 2. Intervjuguide: Mellanchefer	63
Bilaga 3. Intervjuguide: Frontpersonal	66

1. Inledning

”What is internalized in the heads of people is more important than what ends up on paper.”

(Vilà & Canales, 2008:286)

1.1 Bakgrund

I mars 2009 samlas fem tunga namn i hotellbranschen för att, på initiativ av branschtidningen Restauratören, diskutera vilka effekter den ekonomiska krisen haft och kommer att få på branschen. Efter några mycket framgångsrika år väntar tuffare tider med ökad konkurrens om gästerna. De fem ledarna diskuterar balansen mellan att konkurrera med pris och värde, och Torgeir Sliseth, VD för Choice Hotels Scandinavia, säger:

Det handlar om två saker: serviceupplevelsen och att skapa emotionella värderingar som gör att kunderna vill bo på hotellet. Jag tror att gästerna i dag, och i ännu högre grad i morgon, signalerar vilka de är genom vilket hotell de väljer att bo på, hur de klär sig och vilken bil de kör. Jag tror att det är mycket viktigare än de fysiska attributen på hotellet. (restauratoren.se, mars 2009)

Frank Fiskers, VD för Scandic, tillägger följande om prissänkningar:

Det är lite som att pissa i byxorna. Det kanske känns varmt och skönt när man gör det, men det är jävligt obehagligt senare. Prissänkningar gör fruktansvärda saker med den långsiktiga lönsamheten. (restauratoren.se, mars 2009)

Det är med andra ord sannolikt att det ställs högre krav än någonsin på den service som hotellen erbjuder. Det kan vara avgörande för om de behåller sina gäster när konkurrensen hårdnar.

Oavsett om det råder ekonomisk kris eller inte, är företagets identitet och upplevda image central för dess förmåga att locka kunder. I servicebranschen i allmänhet, och hotellbranschen i synnerhet, blir kontakten med den kundnära personalen avgörande för gästens upplevelse av företaget (Brexendorf & Kernstock 2007; Grönroos 2002; Schultz et al. 2005; Wieseke et al. 2009). Grönroos (2002) går så långt som att kalla den kundnära personalen ”deltidsmarknadsförare”. Brexendorf och Kernstock (2007:35) skriver:

A strong alignment between the core values of an identity and their expression through the behaviour of employees is necessary in order to create a genuine coherence between the brand promise and employee performance.

Ska man sticka ut från mängden och kunna erbjuda något unikt, gäller det att personalen tar

steget från att ge god service till att också leva företagets speciella varumärke (Schultz et al., 2005).

Barney (1995) påpekar att opåtagliga konkurrensfördelar, till exempel i form av ett unikt varumärke och en positiv organisationskultur, är svårare att kopiera och har en längre hållbarhet över tid på grund av sin sociala komplexitet. Kan man dessutom slå mynt av dem så sitter man på en potentiellt sett lönsam konkurrensfördel.

Hur får man då sin frontpersonal att ”leva varumärket”? Många faktorer är onekligen inblandade, från en träffsäker rekrytering till genomtänkta belöningssystem och god arbetsmiljö (de Chernatony et al. 2006). Det ligger dock nära till hands att se arbetet med att förmedla företagets varumärke till sina egna anställda som internt riktad strategisk kommunikation. Grönroos (2002) menar att organisationens medlemmar är interna kunder och därför bör betraktas som målgrupp för intern marknadsföring. Det är kring detta begrepp den här uppsatsen kommer att kretsa.

1.2 Problematisering

När vi har studerat ämnet intern marknadsföring och vad som skrivits om det – både i C- och D-uppsatser och inom forskningen, så har vi kunnat konstatera att fenomenet beskrivits många gånger. Ett vanligt uppsatsämne är att studera hur och varför företag använder sig av intern marknadsföring. Den internationella forskningen kring ämnet är tämligen omfattande och undersöker bland annat förhållandet mellan ledning och intern marknadsföring, intern marknadsföring som motivationsskapare och den interna marknadsföringens styrkor och svagheter (bland annat Ahmed & Rafiq 2003; Varey & Lewis 2000; Wieseke et al. 2009). Det finns dock en del områden som fortfarande tål att undersökas. Den kritik som framförts pekar bland annat på att den interna marknadsföringen präglas av en ålderdomlig syn på organisationer och kommunikation (Heide et al. 2005; Mudie i Varey & Lewis 2000).

I *Kommunikation & organisation* (Heide et al. 2005) diskuterar författarna huruvida företagets strategi egentligen kommuniceras särskilt strategiskt, internt i företaget. Det finns en risk för att ledningens vision stannar vid abstrakt retorik eller rent av ”transmissionskommunikation”. Det här tycker vi är intressant. Även de allra mest grundläggande kommunikationsmodellerna pekar på att budskap sällan når sin mottagare i exakt samma skick som avsändaren tänkt sig. Avsändaren kanske inte förpackar sitt budskap rätt, det kan utsättas för brus längs vägen och mottagaren kan vara påverkad av en lång rad yttre och inre faktorer som avgör hur budskapet tolkas. Om det dessutom saknas en kanal för feedback så får avsändaren aldrig veta om mottagaren förstått rätt (Fiske 1990). Att dessutom

påverka mottagaren att omfamna budskapet och göra det till sitt eget – att till exempel göra företagets värderingar till sina – får betraktas som en komplex och komplicerad uppgift. Flera gånger under vår litteraturgenomgång, har vi sett att kopplingen mellan ledningens visioner och frontpersonalens dagliga arbete inte är helt enkel (Heide et al. 2005; Nonaka 1994; Varey & Lewis 2000).

Här verkar chefer på mellannivå spela en avgörande roll. Utmärkande för dem är kontakten både med ledningen och den operativa verksamheten, vilket ger dem en viktig roll som länken mellan ledningens vision och de anställdas verklighet (Brexendorf & Kernstock 2007; Grönroos 2002; Nonaka 1994; Wooldridge et al. 2008).

I en artikel i amerikanska *Journal of Marketing*, undersöker Wieseke, Ahearne, Lam och van Dick (2009) hur graden av organisationsidentifikation hos företagets ledare (på alla nivåer) påverkar graden av organisationsidentifikation hos deras underordnade, samt hur detta i sin tur påverkar frontpersonalens försäljningssiffror. Man fann ett starkt och positivt samband mellan karismatiska ledare som upplevde att de var ett med organisationen, frontpersonal som upplevde samma höga grad av identifiering med sin organisation och förbättrat finansiellt resultat för den enheten. Det är, så vitt vi vet, en av de första undersökningarna som kunnat presentera empiriska bevis för ett sådant samband. Det finns med andra ord goda skäl att också sätta fokus på mellancheferns roll i den interna marknadsföringen.

Vi valde att göra undersökningen i form av en fallstudie, och sökte en större hotellkedja som aktivt jobbar med intern marknadsföring. Då vi tidigare har kommit i kontakt med **Radisson SAS Hotel i Malmö** och känner till deras *Yes I Can!* koncept, tyckte vi att de var en lämplig kandidat.

Radisson SAS Hotel är ett förstklassigt hotell som ligger beläget i centrala Malmö. Hotellet har 229 rum, 25 konferenslokaler och är en del av den världsomfattande hotellkoncernen Rezidor Hotel Group. Kedjan håller på att byta namn till Radisson Blu, men personalen refererar fortfarande till hotellet som Radisson SAS, varför vi också gör det i den här uppsatsen. *Yes I Can!* är Rezidor Hotel Group's servicefilosofi och även namnet på företagets **interna marknadsföringsprogram**, som innefattar utbildningar för samtliga anställda inom koncernen. Utbildningsprogrammet introducerades 1995 och 2005 ändrade även företaget sin vision till just *Yes I Can!*. De säger själva att *Yes I Can!* är: ”mer än bara ett namn, det är en livsstil för alla hotellanställda”. I *Yes I Can!*-konceptet ingår även principen *100% Guest Satisfaction*, som innebär att ingen gäst någonsin ska lämna hotellet det minsta missnöjd. (www.rezidor.com)

1.3 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att belysa hur den kommunikativa processen fungerar vid intern marknadsföring i hotellbranschen, och vilka förutsättningar i organisationen som påverkar den processen. Vi vill också utforska mellancheffens betydelse för processen.

1.4 Frågeställningar

- Vilka organisatoriska och kommunikativa möjligheter och hinder påverkar Radisson SAS interna marknadsföring?
- Hur tolkar och använder chefer och personal på Radisson SAS företagets servicefilosofi *Yes I Can!*?
- Vilken betydelse har chefer på mellannivå för den kommunikativa processen?

1.5 Avgränsning

I den här uppsatsen har vi valt att fokusera på vad som händer *efter* att man har börjat jobba på hotellet. Brexendorf och Kernstock (2007) och Wieseke et al. (2009) påpekar att rekryteringsprocessen är viktig för att sålla fram individer som redan från början personifierar varumärket, och att sådana individer dessutom per automatik söker sig till organisationer som delar deras värderingar. Det innebär att den interna marknadsföringen i vissa fall får en underordnad betydelse för hur den anställda beter sig. Det är ett område som är värt att undersöka, men vars omfattning är för stor för att rymmas här.

När man undersöker hur värderingar förmedlas i organisationen blir flera ämnesområden relevanta, inte minst psykologi och sociologi. Den här uppsatsen är dock skriven ur ett service management-perspektiv och bygger framför allt på teori om ledarskap, organisationer, intern kommunikation och intern marknadsföring.

1.6 Uppsatsdisposition

Denna inledande del fortsätter med ett teoretiskt ramverk, det vill säga den tidigare forskning som ligger till grund för vår undersökning. Därefter följer uppsatsens avhandlande del, där vi först presenterar vilken metod vi använt och diskuterar undersökningens kvalitet. Sedan rapporterar vi våra resultat i ett kombinerat empiri- och analyskapitel. Där behandlas resultaten med de teorier som beskrivs i kapitel 2. Avslutningsvis redovisar vi våra slutsatser, diskuterar resultaten och ger förslag till fortsatt forskning.

2. Teoretiskt ramverk

Här presenteras de begrepp och modeller som ligger till grund för uppsatsen. Vi börjar med att definiera vad ett varumärke är och beskriver kopplingen mellan varumärke och personal. Därefter tittar vi närmare på ämnet intern marknadsföring och vad målet med denna oftast är. Vi gör dessutom en djupdykning i mellancheffens betydelse för den interna marknadsföringsprocessen. Sist går vi igenom potentiella hinder för att den skall fungera optimalt och riktlinjer för framgångsrik intern marknadsföring.

2.1 Kopplingen mellan personal och varumärke

”The employees are the embodiment of the brand”

(Brexendorf & Kernstock 2007:36)

Heide et al. (2005:176) definierar ett **varumärke** som “ett kännetecken som ska särskilja och identifiera en organisations produkter och/eller en organisation”. Med hjälp av varumärket försöker alltså organisationen uttrycka sina värderingar, och på så vis skapa en tydlig uppfattning om företaget i allmänhetens medvetande (Heide et al. 2005).

Eftersom tjänster produceras och konsumeras i samma stund (Kotler et al. 2006:43) är varumärket starkare förknippat med organisationen – och särskilt dess personal – än vad varumärken för fysiska produkter är. Medan tvättmedel bara har ett par kontaktpunkter med sina kunder – reklamen och den fysiska produkten – har serviceverksamheter många fler. Dessa kontaktpunkter består framför allt av den kundnära personalen, som alltså får stor betydelse för hur kunden upplever varumärket. Det finns med andra ord stora krav på att personalens beteende stämmer överens med varumärkets värderingar i serviceorganisationer, om man vill att kunden ska uppfatta varumärket som trovärdigt (Brexendorf & Kernstock 2007). Även de Chernatony (2002) skriver om hur viktigt det är med en stark koppling mellan den kundnära personalens beteende och varumärket:

If the values are deeply rooted and coherently interlinked, then the relevance of the brand’s values and the connections staff make with the brand enable them to deliver the brand promise in a more natural manner, with passion and commitment. This, in effect, brings the brand to life and enhances the likelihood of a better performance. (de Chernatony 2002:122)

Dortok et al. (2006) har i en studie av de tio mest framgångsrika och tio minst framgångsrika företagen i Turkiet, kommit fram till att det finns en relation mellan ett företags **rykte** och

dess **interna kommunikation**. De menar att konkurrensen blivit tuffare och att det numera krävs att interna kommunikationsprocesser strategiskt planeras precis som produktion och finanser. De säger att ”without a good internal reputation, your external reputation will not be good either” (2006:325).

Anställda som känner **stolthet** över den organisation de arbetar i, upplever också organisationen som mer meningsfull, effektiv och en viktig del av samhället. Sannolikheten för att den anställde ska visa personligt engagemang i organisationens målsättning ökar, då det också finns en känsla av stolthet (Arnett et al. 2002). Vidare menar författarna att det finns ett positivt samband mellan stolthet, trivsel på arbetsplatsen och högre servicekvalitet, eftersom anställda blir mer benägna att sträcka sig ”utanför deras plikt” (Arnett et al. 2002:90; Boshoff & Tait 1996:7).

2.2 Intern marknadsföring

Ordet marknadsföring kan ge associationer till kluriga reklamkampanjer, sluga övertalningsmetoder och ytligt guld och glitter. Även om man inte kan utesluta att företag faktiskt kommunicerar så med sina anställda, är intern marknadsföring tänkt att betyda mer än så. Någon entydig definition av begreppet finns inte (Varey & Lewis 2000), varför vi får beskriva det ur ett par olika perspektiv.

Traditionellt sett brukar fokus ligga på att skapa en vision och en uppsättning värderingar som kunderna uppfattar som positiva och viktiga. Att även se sin personal som en målgrupp har inte alltid varit en självklarhet, men borde vara en lika viktig del av företagets strategiska kommunikation. För att värderingarna ska kunna påverka personalens beteende måste varumärkets värderingar kommuniceras till, accepteras och internaliseras av personalen (de Chernatony et al. 2006).

Grönroos (2007) skriver att syftet med **intern marknadsföring** är:

... to create, maintain and enhance internal relationships between people in the organization, regardless of their position as customer contact personell, support personell, team leaders, supervisors or managers, so that they first feel motivated to provide services to internal customers as well as to external customers in a customer-focused and service-minded way, and second have the skills and knowledge required as well as the support needed from managers and supervisors, internal service providers, system and technology to be able to perform in such a manner.

(Grönroos 2007:388)

Grönroos skriver ur ett tydligt service management-perspektiv och tillåter sig en normativ

tolkning av begreppet, där intern marknadsföring har syftet att göra företaget mer kundorienterat. Andra skulle säga att målet är att personalen ska identifiera sig med sin organisation och vad just den organisationen står för (Wieseke et al. 2009).

Grundläggande för synen på intern marknadsföring är just att det finns en **intern marknad** – och interna kunder (Ballantyne i Varey & Lewis 2000:46; Grönroos, 2002). Christopher et al. (1991) menar att intern marknadsföring består av två aspekter, där den ena är att alla medlemmar i organisationen både är **leverantör och kund** åt sina kollegor. Syftet är att förbättra kundservicen och höja kvaliteten i organisationen. Den andra aspekten handlar om medarbetarnas förmåga att arbeta tillsammans på ett sätt som **överstämmer med organisationens vision, strategi och mål** (ibid.).

Grönroos (2002) menar att serviceorganisationer måste präglas av en **servicekultur**, som delvis kan skapas med hjälp av intern marknadsföring. Han definierar begreppet:

[...] en kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna. (Grönroos 2002:397)

En servicekultur med sunda och tydliga värderingar är en form av indirekt styrning där det är serviceandan som styr medarbetarnas tankar och beteenden. Ledningen måste därför aktivt arbeta med att bevara och underhålla servicekulturen eftersom andra normer och värderingar lätt kan infiltreras i organisationen (ibid.).

2.3 Organisationsidentifikation

Vad är då kittet som håller ihop relationen mellan personal och varumärke? Wieseke et al. (2009) menar att det rör sig om en social process som leder till att den anställde identifierar sig med sin organisation – och att det i sin tur är ”det ultimata målet” för intern marknadsföring.

Ashforth och Mael (1989) liknar **organisationsidentifikation** vid att tillhöra en grupp. Det skapar engagemang och lojalitet. Man ser organisationens fram- och motgångar som personliga, och man fortsätter att identifiera sig med den även om det ibland är smärtsamt eller om gruppen misslyckas. Att identifiera sig med sin organisation får individen att agera i enlighet med organisationens identitet och känna tillfredsställelse i det beteendet. Individen ser sig själv som en representant för organisationen och strävar efter att förstärka organisationsmedlemmarnas gemensamma identitet. Den här identifikationen underlättar den fortsatta internaliseringen av organisationens värderingar och går därmed hand i hand med en framgångsrik intern marknadsföring (Ashforth & Mael 1989; Wieseke et al. 2009).

Ett resultat av en stark identifikation med sin organisation, är också att man identifierar sig med dess varumärke. Schultz et al. (2005) menar att det finns två perspektiv när det kommer till fenomenet ”living the brand”. Det första kallar de ”the marketing and communications based perspective: **living by the brand values**”, vilket betyder att det är ledningens huvuduppgift att formulera företags/varumärkets värderingar och kommunicera ut dessa till medarbetarna. Det andra perspektivet ”the norms and values based perspective: **being the brand**” går djupare än så och handlar om att det inte räcker för ledningen att formulera vaga och abstrakta värderingar och skriva ut det på en bit papper. Vill man uppnå en attitydförändring hos personalen måste man gå djupare än så och arbeta aktivt med **tvåvägskommunikation** där man uppmuntrar de anställdas identifikation med företaget.

2.4 Mellancheferna: en avgörande länk

Inklämda mellan ledningens vision och den kundnära personalens faktiska verklighet sitter de: mellancheferna. Sett över en hel hotellkoncern finns mellanchefer både som direktörer på de enskilda hotellen och längre ner i hierarkin, i den operativa ledningen för exempelvis restaurangen, städet och receptionen.

Wooldridge et al. (2008) sammanfattar forskningen på området ”middle management perspective on strategy process” och pekar på tre faktorer som gör mellanchefer så viktiga. För det första utgör de **länken** mellan ledningen och resten av organisationen. De är därmed viktiga agenter för förändring. För det andra kan inte stora, geografiskt utspridda organisationer fungera utan ett visst mått av decentralisering. Mellanchefer får därmed en nyckelroll i att **hålla ihop komplexa organisationer**. För det tredje har mellanchefer **bättre information** om företags omgivning och dess kundnära personal än ledningen, och har därför lättare att se om det saknas kompetens någonstans.

Författarna menar att om topp- och mellanchefer delar **samma uppfattning** om företags strategiska situation och strategiska position, företags processer och hur dessa påverkar resultatet, så får de lättare att kommunicera med varandra, koordinera sina aktiviteter och påverka resultaten positivt (ibid.).

Chefer på nivån mellan ledning och kundnära personal utgör alltså ett viktigt kugghjul i organisationen. Naturligtvis gäller även detta när man med hjälp av intern marknadsföring vill påverka personalens attityder. Grönroos (2002) skriver att den operativa ledningen bör, som en del av den interna marknadsföringen, jobba med att följa upp internutbildningar, göra sin personal delaktig i planering och beslut, aktivt uppmuntra sin personal och skapa ett öppet kommunikationsklimat i företaget. Han menar att ledningens stöd är absolut avgörande för att

den interna marknadsföringen ska ha någon effekt.

I en undersökning som beskrev ledarskapets betydelse för den interna marknadsföringen, fann Wieseke et al. (2009) att **ledare som känner en stark samhörighet** med organisationen uppfattas som ett slags prototyp för hur en organisationsmedlem bör vara, att dessa därmed har större förtroende från gruppen och ett större inflytande över sina underordnade. Två faktorer visade sig vara avgörande för processen. Om ledningen och mellancheferna själva hade en **hög grad av organisationsidentifikation i kombination med karismatiskt ledarskap**, gav detta en positiv effekt på den kundnära personalens grad av organisationsidentifikation. Det gav i sin tur högre försäljningssiffror för affärsenheten. Grönroos var redan 2002 inne på samma spår:

Den ledarstil som chefer och arbetsledare visar varje dag har omedelbar inverkan på arbetsmiljön och stämningen, varför ledarstil också är en fråga om intern marknadsföring. (Grönroos 2002:378)

Karismatiskt ledarskap är ett vedertaget begrepp för att beskriva en viss ledarstil, och kan definieras:

Charismatic leaders are those who possess high sensitivity to the environment and followers' needs, articulate an attractive vision for the organization, and inspire subordinates to follow their attitudes and behaviours. (Wieseke et al., 2009:126)

Det är dock inte så att det bara räcker med att vara en karismatisk ledare. Om man inte känner samhörighet med sin organisation förlorar ledaren trovärdighet och kan till och med ha en negativ effekt på sina anställda. Författarna varnar för att missa den här viktiga faktorn hos företagets mellanchefer: de måste alltså *både* identifiera sig med organisationen, och vara karismatiska ledare för att deras påverkan på underordnade ska vara positiv. Dessutom visade det sig att ju längre en chef ansvarar för samma avdelning, desto större var hans eller hennes positiva eller negativa påverkan på underordnad personal (ibid.).

2.5 Intern marknadsföring: ingen snabb lösning

De som kritiserar intern marknadsföring menar att det låter lite för bra för att vara sant, där man förenklar synen på organisationen och människan och bortser från modern forskning om organisationer och marknadsföring. Varey och Lewis (2000) menar att intern marknadsföring fortfarande ser ut som trettioalets **masskommunikation**, där man tror att man kan ”injicera” sitt budskap i mottagaren. Mudie (i Varey & Lewis 2000) riktar skarp kritik mot intern marknadsföring i sin helhet och menar att det är ett verktyg för kontroll där man går ”ett steg

för långt” (ibid., s. 254). Han säger att intern marknadsföring ofta bortser från

organisationens verklighet:

Internal marketing is an impersonal, unemotional and hygienic process. It operates in a vacuum starved of controversy, power and conflict. [...] There is a linearity and technical rationality that characterises the process. The richness and diversity of interpersonal exchanges is missing altogether with the realities of organisational life. (Mudie i Varey & Lewis, 2000:268)

Han ifrågasätter även det faktum att intern marknadsföring oftast riktas mot kundnära personal i organisationens nedersta nivåer. Intern marknadsföring måste spränga organisatoriska gränser och även riktas uppåt om det ska ha någon verklig effekt. Dessutom menar han att förväntningen om att anställda ska internalisera företagets värderingar är att försöka ”kolonisera de anställdas känslor” (ibid., s. 271) och bara utgör ytterligare ett sätt att skaffa sig makt över dem. Istället för att bygga förtroende tar man en genväg till åtlydnad. Han gör jämförelsen med Ritzers begrepp *McDonaldisation*, där överdriven standardisering är tänkt att leda till högre effektivitet och förutsägbarhet, men som också helt bortser från mänsklig natur och irrationalitet.

Varey och Lewis (2000) sammanfattar kritiken mot intern marknadsföring med att helt avfärda metoden när det tar form av just traditionell marknadsföring. Det måste istället vara en tvåvägsprocess där organisationens medlemmar, på en stabil grund av förtroende och frihet, tillsammans skapar mening och riktning.

Många av de problem som uppkommer vid intern marknadsföring handlar om kommunikation. Heide et al. (2005:124-130) menar att ledningen alltför ofta utformar så kallade **strategidokument** som ska få medarbetarna att identifiera sig med företaget. Det rör sig om dokument vars syfte är att ”främja företagets kultur och synsätt och ingjuta lojalitet och uppträdande enligt normerna hos företagets anställda” (ibid., s. 124). De präglas av en positiv, optimistisk ton och innehåller ofta speciellt valda kärnvärden som ska sammanfatta företagets ideologi. De skapas oftast av ledningen och sedan kommuniceras nedåt i en riktning, det vill säga utan större återkoppling nerifrån och upp. Man anar snabbt vad som kan bli fel.

Ledningen uppvisar ofta en så kallad **transmissionssyn** på kommunikationen (som kan liknas vid ”injektionssprutan”), det vill säga att man tror att mottagaren kommer att ta emot meddelandet exakt så som sändaren tänkt sig. Om man dessutom upprepar meddelandet tillräckligt många gånger så kan det inte missförstås (Heide et al. 2005). Det vittnar om en grundläggande brist på kommunikationsträning och kunskap om kommunikation - som ju sällan är så enkelt som att skicka ut ett mail. Även de Chernatony et al. (2006) har

uppmärksammat detta och säger att många företag misslyckas med att kommunicera företagets värderingar, eftersom de inte följer upp huruvida de anställda faktiskt förstår vad ledningen menar. Ledningen måste frekvent följa upp att medarbetarna faktiskt förstår innebörden av värderingarna, vilket görs bäst genom diskussioner och undersökningar (ibid).

Mudie (i Varey & Lewis, 2000) vill varna för att definiera sin interna kundgrupp som "alla anställda". Istället måste man, precis som i fallet med traditionell marknadsföring, **segmentera sin målgrupp** och informera sig om dess behov och önskemål.

Clutterbuck och Wynne (1992) diskuterar vilka **mellancheferrelaterade** hinder som typiskt sett brukar uppstå när ledningen vill införa bättre kvalitetssystem i servicebranschen:

- > Mellanchefer involveras alltför sällan i idéarbetet och planeringen inför exempelvis kvalitetsförbättringar.
- > De belönas och befordras ofta bara på basis av finansiell prestation.
- > Mellanchefer hamnar ofta på defensiven om man kritiserar arbetet på deras avdelning, vilket missgynnar företaget som helhet.
- > Företagets ledning säger ofta en sak och gör en annan, vilken drastiskt påverkar motivationen hos underställda chefer att själva hålla sig till det som sagts.
- > Mellanchefer får sällan tillräckligt med stöd i sitt arbete. På grund av sin position mitt emellan ledning och front behöver de snarare *mer* utbildning och resurser än andra men får sällan det.

Intern marknadsföring är med andra ord ingen "quick fix" och är beroende av komplexa organisatoriska relationer och processer. Men behöver ha en realistisk syn på dess möjligheter att påverka organisationens medlemmar. Mellanchefer har potential att spela en avgörande roll men ges sällan tillräcklig uppmärksamhet.

Erbjuder samma forskare några lösningar? I nästa stycke behandlar vi en rad olika förslag som kan förbättra chanserna att ändå lyckas med intern marknadsföring.

2.6 Implikationer och riktlinjer för organisationen

En förutsättning för att intern marknadsföring ska fungera är, enligt Mudie (i Varey & Lewis, 2000:271) att organisationens medlemmar känner förtroende för varandra. För att bygga förtroende bör de interpersonella kontakterna präglas av:

- > Integritet, uppriktighet och ärlighet

- > Nödvändig kompetens och resurser att klara av sina arbetsuppgifter
- > Konsekvent beteende som präglas av rättvisa och förutsägbarhet
- > Lojalitet och osjälviskhet
- > Öppenhet och tillgänglighet för ny information och nya idéer

Ahmed och Rafiq (2003:1181) slår på samma sätt fast att **förståelse** och **intimitet, förtroende** och **förpliktelse** är absolut nödvändigt för att intern marknadsföring överhuvudtaget ska kunna genomföras. Att försöka sig på intern marknadsföring utan att organisationen präglas av dessa egenskaper kan enligt författarna leda till fullständig katastrof, med cyniska och desillusionerade anställda som följd.

Den interna kommunikationen

Heide et al. (2005) menar att för att de grundläggande värderingarna ska kunna översättas till konkreta handlingar i den operativa verksamheten, måste ledningen vara i kontakt med och förstå personalens vardagsverklighet. Ledningen behöver till att börja med utbilda sig i kommunikationsfrågor och skaffa sig en bättre förståelse för hur kommunikationsprocesser fungerar. De behöver anlägga ett **mottagarperspektiv**, och låta sin personal själva identifiera vad de behöver för att kunna tillgodogöra sig informationen. De grundläggande värderingarna och vidlyftiga visionerna behöver konkretiseras med utgångspunkt i personalens dagliga arbetssituation. Att enbart kommunicera eller skriva upp företagets värderingar är inte tillräckligt. Medarbetarna måste involveras i förmyndingsprocessen av värderingarna (ibid.), och ledningen måste frekvent följa upp att medarbetarna faktiskt förstår innebörden av värderingarna (de Chernatony et al. 2006).

Isaacs (1999) skriver att man ska öppna kommunikationskanalerna och förbättra förutsättningarna för att skapa **dialog** mellan medarbetarna. Han säger att *dialog* är svårare och mer komplicerat än vad många kanske tror, och att många ser på dialog som en ”bättre konversation”. Alla parter måste vara **helt närvarande**, både mentalt och fysiskt, och åsidosätta sina invanda reaktioner, tankar och åsikter. Det hela förutsätter att man träffas face-to-face.

Organisationen

Det Wieseke et al. (2009) beskriver, är intern marknadsföring som en champagnefontän: champagnen (visionen och värderingarna) flödar uppifrån och ut i organisationen; varje nivå ett avgörande steg innan man kan nå nivån under. Det förutsätter en **klassisk pyramidformad**

organisationsstruktur. Så ser många organisationer ut, åtminstone på pappret. Författarna pekar dessutom på att man inte bör ha för hög rörlighet i organisationen eftersom det kan begränsa den positiva effekten en bra mellanchefer kan ha på sin avdelning.

Grönroos (2002) föreslår att man **vänder på organisationspyramiden** helt, så att kunden hamnar i toppen och den kundnära personalen strax där under. Mellancheferns och ledningens roll blir då att stödja den kundnära personalen som faktiskt står över dem i hierarkin. Han konstaterar att alla som har en ledarposition i företaget måste visa sitt absoluta stöd och engagemang för frågan.

Nonaka (1994) vill istället sätta **allt fokus på mellancheferna**. Han menar att om kunskap ska kunna skapas och spridas i en organisation, så är mellancheferna helt avgörande:

It is the middle manager that takes a strategic position at which he or she combines strategic, macro, universal information and hands-on, micro, specific information. They work as a bridge between the visionary ideals of the top and the often chaotic reality on the frontline of the business. By creating middle-level business and product concepts, middle managers mediate between 'what is' and 'what ought to be'. They even remake reality according to the company's vision. (ibid., s. 32)

Han kallar det **middle-up-down management** (MUDM), och det ställer nya krav på organisationsstrukturen. Mellancheferna kan inte sitta som i ett skruvstöd mellan ledning och front, vision och verklighet, utan bör fungera som teamledare och katalysator. Den traditionella organisationspyramiden behöver luckras upp och präglas av team snarare än hierarki. Mellancheferna ska inte predika för sina underordnade, utan erbjuda teamet ett verklighetsförankrat ramverk och en kontext för ledningens visioner. De bör personifiera det ledningen vill uppnå och därför väljas mycket noggrant. Även här ställs stora krav på just karismatiskt ledarskap. De kommunicerade budskapen kan – enligt Nonaka – med fördel vara övergripande och abstrakta, för att teamet ska få en chans att själva konkretisera dem och göra dem till sina egna. Nonaka (1994) kallar till och med mellancheferna en agent för organisationens ”self-revolution” (ibid. s. 32). Han erkänner dock att det här ställer stora krav på människan och anger brist på kontroll och mänsklig utmattning som potentiella risker (ibid.).

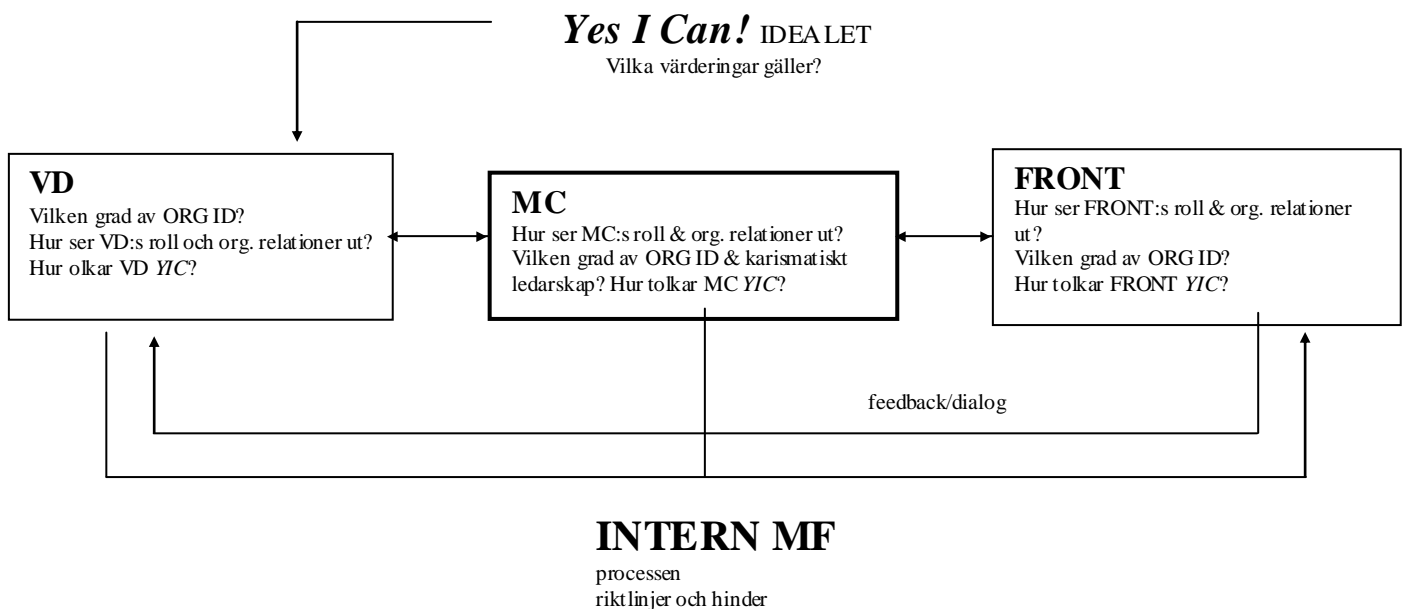
Stöd till mellancheferna

Oavsett vilken organisationsstruktur man väljer, så vill Clutterbuck och Wynne (1992) hävda att följande faktorer är nödvändiga för att ta tillvara mellanchefernas potential att påverka processen: **Belöningsystemet** bör inte bara baseras på finansiell prestation, utan även

kvalitativa faktorer, som kundnöjdhet. Monetär ersättning räcker inte så långt, ett utvecklande arbete och erkännande från kollegor rankas ofta som viktigare. **Befordringar** bör också ske på basis av kvalitativa faktorer. Förutom att det uppmuntrar den enskilda chefen att jobba på ett sätt som överensstämmer med företagets värderingar, skickar man tydliga signaler till kvarvarande anställda om någon befordras utifrån de egenskaper företaget säger sig värdesätta. Ledningen bör tillbringa mycket tid med sina mellanchefer, skapa ett **öppet kommunikationsklimat** och låta dem ventilera både oro och ambitioner, för att bygga en grund för att de ska kunna jobba med de mål som ledningen satt upp. Mellancheferna ska känna sig delaktiga i den strategiska planeringen. Man bör också skapa en kultur där det är okej för andra chefer, personal och kunder att komma med synpunkter på avdelningens arbete. Mellancheferna bör uppleva dessa synpunkter som hjälp och inte hinder i sitt arbete. Man måste också se till att mellancheferna är tillräckligt väl utbildade och har tillräckliga resurser för att göra sitt jobb (ibid.).

2.7 Teoretisk modell

För att illustrera hur dessa teorier hänger ihop – med varandra och med den faktiska organisationen – har vi utvecklat en modell som följt med som ett verktyg vid undersökningen och den efterföljande analysen:



Överst i modellen ligger det **ideal** som målas upp i Radisson SAS interna marknadsföring, i tryckt internt informationsmaterial. Här identifieras de begrepp som är centrala i företagets

interna marknadsföring, för att vi sedan ska kunna spåra dem nedåt i organisationen.

Boxarna i mitten representerar **VD, mellanchefer** och **frontpersonal**. För varje position i företaget utforskar vi vilken (ungefärlig) grad av organisationsidentifikation de känner och hur deras roll i organisationen ser ut. Det innefattar även deras relationer till övriga medlemmar i organisationen. Därmed kartlägger vi de kommunikativa och organisatoriska **förutsättningar** som teorin visat har betydelse för den interna marknadsföringen, och undersöker hur väl de centrala värderingarna i *Yes I Can!* förmedlats hittills. Särskild uppmärksamhet kommer att ges till just mellanchefer, som enligt forskningen har en avgörande roll i processen.

Modellens nedersta del behandlar **den interna marknadsföringen** i sig, och hur organisationens förutsättningar påverkar den processen. Här söker vi även den **feedback och dialog** som tidigare forskare framhållit som viktiga. Sammanfattningsvis ska modellen alltså leda oss fram till svaret på den här uppsatsens frågeställning, med ett avstamp i den kunskap som forskningen hittills bidragit med.

3. Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva metoden som använts för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi kommer att börja med att presentera den forskningsansats vi har utgått ifrån. Sedan beskriver vi hur vi planerat och genomfört undersökningen, och hur vi bearbetat resultaten. Avslutningsvis kommer vi att diskutera undersökningens kvalitet.

3.1 Kvalitativ forskningsansats

Då vår uppsats i grund och botten handlar om mänskliga relationer, kommunikation och ledarskap, fann vi att en **kvalitativ** forskningsmetod bäst tjänar uppsatsens syfte. Bryman (2002) menar att kvalitativ forskning är **tolkningsinriktad**, där forskaren inte mäter och räknar kvantifierbara data, utan undersöker samspelet mellan människor och hur dessa individer själva tolkar sin verklighet. Här utgör forskaren själv undersökningens viktigaste instrument, varför resultatet oundvikligen blir en subjektiv tolkning av fenomenet.

Vi har rört oss någonstans mellan en **deskriptiv** och **explanativ** ansats, där vi har känt till en del om hur intern marknadsföring typiskt sett brukar se ut, men saknat djupare kunskap om effekterna av intern marknadsföring och de faktorer som driver processen framåt. Den deskriptiva ansatsen används just för att beskriva fenomenets **förekomst och omfattning**, medan den explanativa ansatsen handlar om att **förklara** ett känt fenomen; dess orsaker eller konsekvenser (Rosengren & Arvidson 2002). Vi har behövt ta reda på hur den interna marknadsföringen går till på det valda hotellet för att sedan närmare undersöka dess drivkrafter och konsekvenser. Beskrivningen är med andra ord en förutsättning för att sedan kunna förklara.

Allmänt sett så brukar den kvalitativa forskningsprocessen bestå av en **iterativ process**, där man utifrån vissa generella frågeställningar samlar in och tolkar data, för att sedan gå tillbaka och formulera nya frågor och samla in nya data. För varje omgång är det tänkbart att nya begrepp eller ny teori formuleras. I vårt fall så har vi ofta arbetat parallellt med uppsatsens teoretiska, empiriska och analytiska delar. En teoretisk grund gav stöd i början av undersökningen, för att sedan utvecklas och förfinas i takt med att vi tolkade vår empiri. Det kunde i sin tur användas till förändringar och förbättringar i de intervjuguider vi använde längre fram, och öppna upp för analytiska spår som vi på förhand inte föreställde oss.

3.2 Val av metod

Rosengren och Arvidson skriver: ”Att fråga är att samtala. Den som ställer frågor vill veta

något om den svarandes syn på saker och ting” (ibid., s. 138). Det är i all sin enkelhet också skälet till att vi valde just samtalet som metod. Eftersom uppsatsen har en delvis explanativ ansats och utforskar kommunikation och organisatoriska roller kändes kvantitativ metod – exempelvis enkäter – otillräcklig. Vi var inte ute efter kvantifierbara data, utan tolkningar och känslor. Vi valde därför att göra **kvalitativa intervjuer** där personalen själva fick beskriva sin syn på *Yes I Can!* och sin roll i organisationen, en metod som vi tycker är optimal för att besvara uppsatsens frågeställning.

Intervjuerna kompletterades med en kvalitativ dokumentanalys av tryckt material som används i företagets interna marknadsföring.

3.3 Tillvägagångssätt: intervju

Kvale (1997) menar att den kvalitativa forskningsintervjun typiskt sett följer sju stadier. Så har även skett i vårt fall:

Tematisering: undersökningens vad och varför

Här ingick såväl uppsatsens problemformulering som teoretiska ramverk. Vi läste in oss på ämnet och identifierade vilken forskning som var relevant för ämnet. Utifrån det formulerade vi vår frågeställning och tre teman: den interna marknadsföringens process, organisatoriska roller och relationer och organisationsidentifikation & tolkning av *Yes I Can!*, som var vägledande i undersökningen och låg till grund för intervjufrågorna.

Planering: urval och undersökningens utformning

Radisson SAS har flertalet olika avdelningar, de flesta med kundnära personal. Vi kände dock på förhand till att exempelvis restaurangen drivs enligt ett självständigt koncept, och ville ha jämförbara resultat från renodlade Radisson SAS-verksamheter. Vi valde därför två avdelningar vars verksamhet tillhör kärnverksamheten, och som påminner om varandra: receptionen och konferensavdelningen. Vi gjorde totalt sju intervjuer med VD, två mellanchefer och fyra ur frontpersonalen (två från respektive avdelning), som i genomsnitt varade cirka 45 minuter.

Urvalet tog formen av **snöbollsurval**, där en intervjuperson ledde oss till nästa. Det var helt nödvändigt då vi behövde varje chefs tillåtelse att genomföra intervjuer med deras underordnade. Vi började med andra ord med VD, fick hans hjälp att boka tider med de två avdelningscheferna, och tog sedan hjälp av dem att få kontakt med frontpersonal. Utan det här förfarandet hade vi saknat legitimitet som intervjuare (Bryman 2002; Kvale 1997).

Vi valde en **halvstrukturerad intervjuform**, som dels ger intervjupersonen möjlighet att lyfta fram vad de själva tycker är viktigt, dels låter forskaren styra in intervjun på de områden han eller hon valt att undersöka närmare (Kvale 1997). Intervjuguiden omfattade de tre teman som var knutna till det teoretiska ramverket. Varje tema innehöll upp till ett dussin på förhand utformade frågor, som blev mer strukturerade efter hand. Det betyder att intervjupersonen först fick öppna frågor av typen ”beskriv varumärket Radisson SAS”, för att vi skulle kunna fånga upp deras spontana, egna tolkning. Sedan ställdes mer specifika frågor av typen ”beskriv en situation där du använde *Yes I Can!*”, för att säkra empiri som var direkt knuten till en viss teori. Under tiden som intervjuerna genomfördes kunde vi förtydliga intervjufrågorna, flytta fokus till relevanta områden och kontrollera att vi förstätt intervjupersonerna rätt. Det innebar att vi förflyttade oss mellan specifika, sonderande och tolkande frågor (ibid., s. 124-125).

Kvale (1997) trycker även på vikten av att använda ett enkelt språk utan krångliga facktermer. Vi rensade därför intervjuguiden från akademiska begrepp och strävade efter ett vardagligt språk, men behöll termer som man kan anta att en anställd på hotell känner till, exempelvis ”servicefilosofi”. Om intervjupersonen i något fall tvekade, frågade vi om de förstätt frågan och förtydligade om det behövdes.

Intervjuguiderna var **standardiserade** för varje nivå i organisationen - det vill säga att all frontpersonal fick en uppsättning frågor, mellanchefer en annan och VD ytterligare en annan. Alla intervjuguides (se bilagor) behandlade samma tre teman, men innehöll frågor som var anpassade efter intervjupersonens roll i organisationen. Inom varje nivå tillämpade vi även en viss mån av **subjektiv standardisering**, där intervjuaren har möjlighet att förändra frågornas form och ordningsföljd under intervjuens gång. Syftet är att varje intervjuperson ska *uppleva* intervjun på samma sätt, snarare än att höra exakt samma frågor - det vill säga att man anlägger ett mottagarperspektiv och är känslig för intervjupersonens förståelse av frågorna (Rosengren & Arvidson 2002).

Intervjuernas genomförande

Intervjupersonerna fick relativt lite information om intervjuerna på förhand. Vi berättade vilka vi var, vad uppsatsen skulle handla om och vilka teman vi skulle behandla i intervjun, men undvek att nämna *Yes I Can!* förrän längre fram i intervjun. Vi ville se om intervjupersonen spontant tog upp det, eller behövde ledas in i ett samtal om servicefilosofin. Vi ville också undvika att personalen upplevde intervjun som ett förhör.

Alla intervjupersonerna informerades om att vi inte kunde garantera **anonymitet**. De

var ju relativt få, och vissa hade roller som naturligtvis rörde deras identitet, exempelvis VD. Frontpersonalens chefer hade dessutom själva godkänt att vi intervjuade deras underordnade, så de visste vilka vi pratat med. För att ändå avpersonifiera materialet något, kallar vi intervjupersonerna enligt deras position och ett nummer, exempelvis *Frontpersonal 1* (FP1). Vi gav alla intervjupersoner möjlighet att säga nej till att besvara en del av frågorna och berättade att eventuell känslig information skulle behandlas varsamt. Alla intervjupersoner fick dessutom godkänna att intervjuerna bandades. Vi bedömer därmed att Kvaless (1997) etiska krav på kvalitativa intervjuer är uppfyllda.

Intervjuerna genomfördes på hotellet. Vid varje intervju deltog två forskare: en som höll intervjun och en som antecknade. På det viset behövde intervjupersonen endast förhålla sig till en intervjuare, samtidigt som vi fick utrymme att omedelbart anteckna egna reflektioner. Dessutom förbättrades kvaliteten genom att fyra öron och ögon deltog vid varje tillfälle. Intervjupersonen informerades om upplägget för att inte skapa förvirring. Intervjuerna spelades in för att fånga intervjupersonens egna formuleringar och för att kunna utföra en detaljerad analys. Det finns risk att viktig information förloras om intervjuaren endast antecknar (Bryman 2002).

Efter varje intervju fick intervjupersonen chans att ge feedback på hur samtalet gått till. Alla upplevde det som väl genomfört.

Utskrift

Utskriften skedde på så sätt att vi skrev in intervjupersonens svar direkt i intervjuguiden som användes vid tillfället. Kvale (1997) skriver att man på förhand måste göra upp om hur noggrann utskriften ska vara, exempelvis om man ska behålla allt talspråk, pauser, notera tonläge och så vidare. Vi valde ett mellanting där vi i stort sett behöll allt talspråk och dessutom transkriberade det som var relevant för uppsatsen: längre pauser, tvekanden, röstläge i en del fall. Vi skrev även in förtydliganden om intervjupersonen till exempel syftade på något som inte framgick i den ordagranna utskriften. Utskriften gav totalt 56 sidor text med enkelt radavstånd. Transkriberingen kontrollerades mot inspelningen en extra gång vid citat och då vi hämtat specifik data till rapporten.

Analys

Det första steget inför analysen var att separera ut relevant data från råmaterialet. Det gjordes med hjälp av den modell som finns i slutet av kapitel två. Aktuell empiri valdes ut och strukturerades om enligt modellen. Därefter genomförde vi en kombination av

meningskoncentration och **meningstolkning**. Det första innebär att koka ner materialet till det väsentliga; det centrala temat i vad intervjupersonen berättar. Därmed fick vi en överblick över materialet och kunde lättare upptäcka samband mellan vad olika intervju personer sagt. Meningstolkning handlar däremot om att gå på djupet och utforska det som står mellan raderna. Det var nödvändigt för att analysera materialet med avseende på mer abstrakta fenomen som organisationsidentifikation och ledarskap (Kvale 1997).

Verifiering och rapportering

Det sjätte steget i intervjuprocessen är att bedöma undersökningens kvalitet. Se avsnittet *Metodkritik* nedan. När det gäller det sjunde och sista steget, **rapportering**, så valde vi att slå ihop empiri och analys. Vi redovisar empirin i skriftspråk (ibland med citat) och analyserar den löpande. Eftersom resultaten är helt och hållet kvalitativa gjorde vi bedömningen att ett självständigt empirikapitel blir överflödigt; vi hade ändå varit tvungna att ständigt återkomma till vad intervju personerna sagt för att analysen skulle bli läsbar.

När det gäller **rapporteringens etik**, måste man göra en avvägning mellan intressanta fynd, och potentiella konsekvenser av dem (Kvale 1997). I vårt fall handlade en del av materialet om relationen mellan kollegor och underordnades upplevelse av sin chef, vilket hade kunnat skapa problem om ofördelaktig information framkom. Vi höll oss till regeln *så lite som möjligt och så mycket som nödvändigt*, där vi helt enkelt inte tog med känslig information i onödan. I de fall materialet var känsligt men viktigt för att besvara uppsatsens frågeställning, tog vi med materialet i vår rapport men var noga med att inte överdramatisera det. Vi har också försökt vara tydliga med att analysen är vår egen tolkning av vad vi fått höra.

3.4 Tillvägagångssätt: dokumentanalys

Syftet med att använda boken *Why?* var inte att göra en djupgående tolkning av dess innehåll, utan att tydliggöra vilka begrepp som satts upp som **ideal** för *Yes I Can!*, och sedan försöka upptäcka om personalen – inklusive VD och avdelningschefer – själva gav uttryck för några av de värderingarna. Den underlättade också vår egen förståelse och tolkning av servicefilosofin, så att vi till exempel kunde formulera bättre intervjufrågor.

Boken är ett så kallat **primärt dokument**, ett studieobjekt i sig (Bengtsson et al. 1998). Urvalet var okomplicerat; det är det material om företagets servicefilosofi som används internt men som inte är konfidentiellt, och därmed tillgängligt för oss. Alla anställda får tillgång till boken och den riktar sig tydligt till dem som jobbar eller ska jobba på företaget. Vi har även gjort ett urval inne i själva boken, där endast det som direkt handlar om betydelsen av

Yes I Can! behandlas.

Analysmetoden var mycket enkel, inte minst för att boken själv listar vilka begrepp som är centrala för servicefilosofin *Yes I Can!*. De redovisas i avsnitt 4.1.

3.5 Metodkritik

Mycket av den kritik som riktats mot kvalitativa undersökningar är att de är alltför **subjektiva** (Bryman 2002). Vi vill hävda att all samhällsvetenskaplig och sociologisk forskning i någon mån är subjektiv (exempelvis då den kvantitativa forskaren kodar sitt material). Till skillnad från forskaren som hävdar att han eller hon varit objektiv, erkänner vi och gör subjektiviteten synlig. Vidare så kan få kvantitativa instrument känna av och tolka en annan människas tankar och känslor lika bra som en annan människa. Det viktiga är att vara medveten om att tolkningen filtreras genom ens egna känslor och erfarenheter, och hålla sig öppen för alternativa tolkningar. Genom att hela tiden gå igenom och diskutera materialet tillsammans har vi åtminstone begränsat subjektiviteten till vad vi tre varit överens om.

Begreppen **validitet** (giltighet) och **reliabilitet** (tillförlitlighet) används ofta för att bedöma undersökningens kvalitet. Dessa härstammar dock från den kvantitativa traditionen, och förutsätter att det finns en mätbar, objektiv verklighet. Vid en kvalitativ undersökning kan det vara bättre att betrakta den som en av flera möjliga tolkningar av verkligheten, och sedan diskutera den tolkningens kvalitet. Någon exakt uppsättning kriterier finns inte, men ett genomgående tema är vilken **trovärdighet** undersökningen och vår tolkning av resultaten har (ibid.).

En kritik som ofta riktas mot kvalitativa intervjuer, är svårigheten att **generalisera** de kvalitativa forskningsresultaten i en miljö utanför där de studerades (ibid.). För vår undersökning innebär det att våra resultat kan vara svåra att överföra på andra företag. Vi anser att våra slutsatser åtminstone är **relevanta** för såväl forskare som aktiva i branschen, och att de – även om de inte erbjuder absoluta sanningar och färdiga lösningar – pekar på problemställningar som är viktiga att vara medveten om.

Studien kan heller aldrig kontrolleras genom **replikering**, eftersom den sociala miljö vi befann oss i under intervjuerna aldrig kan återskapas (ibid.). Vi har istället försökt beskriva våra resultat så utförligt som möjligt, för att läsaren ska få en egen uppfattning om de samtal som format vår tolkning. Vi har dessutom försökt göra oss själva närvarande i texten, för att synliggöra vilket ”mänskligt filter” som gjort tolkningen.

Ibland används begreppet **intern reliabilitet** för att diskutera den kvalitativa undersökningens tillförlitlighet. Även om man inte kan säga om resultaten exakt representerar

verkligheten, kan forskarlaget kontrollera sina tolkningar mot varandra för att förbättra deras kvalitet. Det har skett genomgående under undersökningen, till exempel genom att vi tillsammans diskuterade hur vi upplevde och tolkade varje intervju (både efter själva intervjutillfället och efter transkriberingen). De få gånger vi inte var överens gick vi igenom materialet på nytt tills vi nådde konsensus. Alternativa tolkningar har sedan fått utrymme i uppsatsens sista del, diskussionen.

Den stora utmaningen låg i det faktum att en del av områdena vi tog upp under intervjuerna hade potential att vara mycket **känsliga**. Vi försökte närma oss dem genom att ställa öppna frågor och sedan vara uppmärksamma på vilka signaler intervjupersonen gav (till exempel då vi frågade om kommunikationsklimatet på hotellet). I en del fall formulerade vi frågorna försiktigt för att inte göra intervjupersonen obekvämt. Om vi hade kunnat vistas en längre tid i miljön och garantera intervjupersonerna anonymitet, hade vi sannolikt kunnat beröra dessa ämnen (till exempel relationen till chefen) betydligt mer.

Intervjuareffekten innebär att intervjuare och intervjuperson omedvetet och ömsesidigt påverkar varandra med sina förväntningar och reaktioner och framkallar snedvridna svar (Rosengren & Arvidson 2002). I det här fallet kan det ha påverkat resultatet på det viset att själva intervjusituationen kändes obekvämt för enstaka intervjupersoner, eller att vår närvaro uppmuntrade frontpersonalen att ge tillrättalagda svar. Dessutom är det svårt att veta hur mycket av resultaten som egentligen bara handlar om rent personliga egenskaper och vad som är relaterat till intervjupersonernas professionella roller. Detta är en ofrånkomlig svaghet i den här undersökningen.

När det gäller dokumentanalysen, så föreslår Bryman (2002) att man bedömer dokumentets kvalitet enligt dess **autenticitet** (äkthet och ursprung), **trovärdighet** (fritt från felaktigheter och förvrängningar), **representativitet** (är det typiskt för den kategori det tillhör?) och **meningsfullhet** (huruvida det är tydligt och begripligt). Eftersom boken *Why?* är direkt utgiven av företaget och satt i våra händer av dess VD, tvivlar vi varken på dess autenticitet eller trovärdighet. Den är även meningsfull eftersom den så explicit anger vilka värderingar som ska vägleda personalen in i *Yes I Can!*. Däremot är det svårare att bedöma dess representativitet – används den av personalen eller är det bara en snygg hyllvärmare? Vi hanterade det genom att helt enkelt fråga den kundnära personalen om de kände till boken. Alla utom en var väl förtrogna med den.

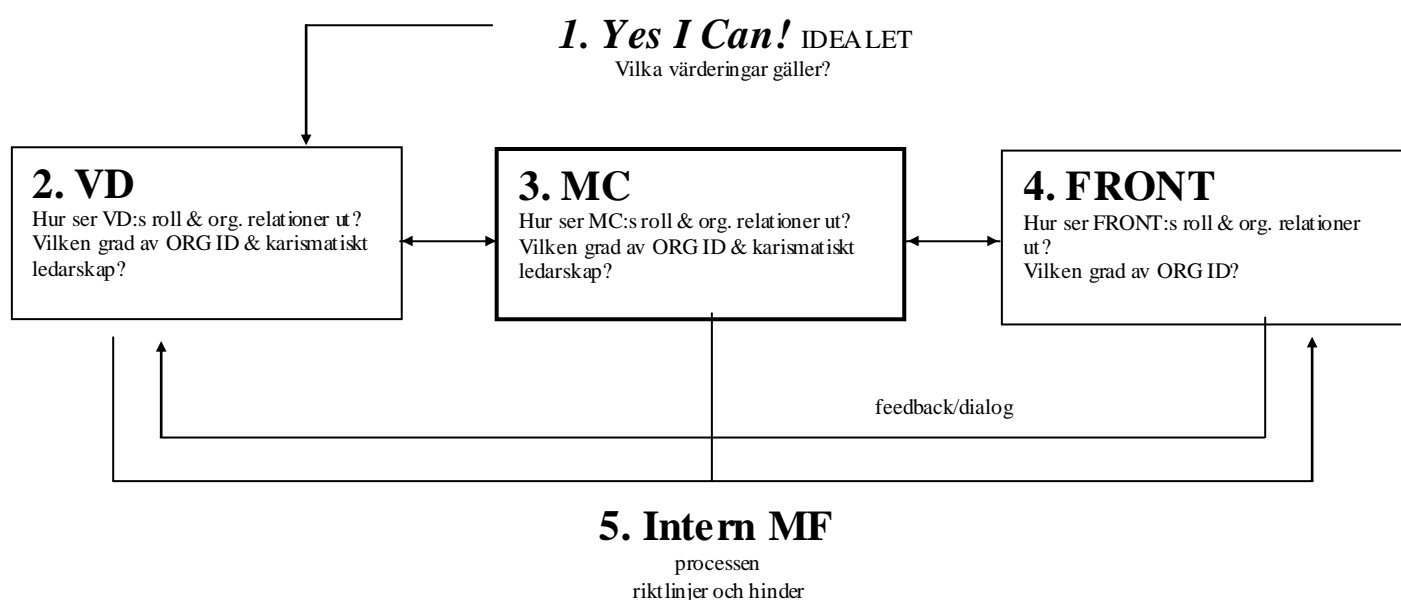
Själva databearbetningen var återigen kvalitativ och subjektiv, även om förfarandet som sagt var så enkelt att det sannolikt inte lämnat utrymme för några större misstag. Vi gick alla tre igenom boken och sammanställde empirin tillsammans vilket ytterligare bör ha

minskat risken för att bearbetningen skulle ha varit felaktig.

Sammanfattningsvis har vi genomfört en undersökning som gett oss grunder för en del intressanta slutsatser, i förhållande till teorierna vi valt att utgå ifrån. Intervjuerna och dokumentanalysen gjordes enligt vedertagna, vetenskapliga metoder. Vi har strävat efter att bearbeta, rapportera och analysera våra resultat på ett så trovärdigt sätt som möjligt. Vi bedömer själva att resultatet är giltigt och tillförlitligt, om än färgat av den kvalitativa forskarens subjektivitet, intervjupersonernas personliga egenskaper och med en begränsad generaliserbarhet.

4. Empiri och analys

I det här kapitlet redovisas resultaten av vår undersökning, tillsammans med analysen som baseras på det teoretiska ramverket i kapitel 2. Vi kommer att följa modellen vi satt upp, och börja med att identifiera vilka begrepp som visat sig vara centrala i Radisson SAS interna marknadsföringsprogram *Yes I Can!*. Sedan går vi igenom de organisatoriska förutsättningarna på hotellet innan vi avslutar med en övergripande analys av den interna marknadsföringens process på Radisson SAS, med syfte att besvara uppsatsens frågeställning. Med andra ord:



6. Tolkning och användning av *Yes I Can!*

Hur effektiv har den interna marknadsföringen varit?

4.1 *Yes I Can!*: Idealet

Enligt boken *Why?*, som alla anställda får efter avslutad *Yes I Can!*-utbildning, är den mest grundläggande delen i *Yes I Can!*-andan att skapa **personliga relationer** till sina gäster. *Yes I Can!* innebär att säga ”Ja!”, bjuda till, ta ansvar och göra sitt yttersta för att få saker gjorda. *Yes I Can!* ska skapa **yrkes stolthet** genom att man sätter en ära i att tillmötesgå kunden i hans/hennes önskemål. De mest centrala värderingarna som boken nämner är **tillförlitlighet**, **trygghet**, **öppenhet**, **initiativförmåga** och **ansvarskänsla**. Dessutom lägger boken stor vikt vid **glöd**, **flexibilitet** och något de kallar **z-faktorn** – vilket innebär att man som medarbetare ska våga vara annorlunda på ett roligt och givande sätt. Boken säger även att ”våra

medarbetare måste ha en *personlig inställning* som **öve rensstämmer** med de kvalitéer som vi strävar efter för *varumärket*". Boken framhåller även ambition, innovation och passion som extra viktiga egenskaper hos sina medarbetare, eftersom Radisson SAS tror mycket på internrekrytering.

Interna marknadsföringsaktiviteter

Rent konkret går den interna marknadsföringen på Radisson SAS till så, att alla nyanställda går kursen *Yes I Can!* inom sex veckor från att de börjat. Den är cirka fyra timmar lång och består av en kombination av föreläsningar och gruppövningar i form av exempelvis rollspel. Det finns speciella *Yes I Can!*-tränare på hotellet som håller i utbildningarna. Det sker ingen formell uppföljning av vad man lärt sig, men intervjupersonerna säger att man sedan pratar om det på till exempel personalmöten. Man får också ge lite feedback på vad man tyckte var bra och dåligt med utbildningen. Vi förstod det som att det skedde skriftligt. Som vi förstår det på intervjupersonerna så får man gå om utbildningen flera gånger, för att fräscha upp sina kunskaper. För chefer finns det en andra nivå som kallas *Att leda Yes I Can!*. Dessutom förmedlas *Yes I Can!* i personaltidningen och i boken *Why?*, som distribuerats till all personal. På Radisson SAS har man dessutom startat ett lokalt projekt tillsammans med en konsultfirma, för att bli bättre på *Yes I Can!*. Det riktar sig både till alla i företaget, och går ut på att man träffas och diskuterar förutsättningarna för *Yes I Can!* över avdelningsgränserna. Bakgrunden till projektet, som bara genomförs lokalt i Malmö, är att man har haft kommunikationsproblem i organisationen som kulminerade i en kris där flera ur personalen slutade. Vi återkommer till vad det här har betytt för den interna marknadsföringen längre fram.

4.2 VD

I detta avsnitt kommer vi att undersöka VD:ns roll i den kommunikativa processen. Totalt sett har han jobbat inom företaget i strax över 20 år – dels på huvudkontoret som etableringschef, dels som VD i Malmö i två omgångar (nu senast sedan 5 år tillbaka). Han har innan sin karriär inom Radisson SAS organisation utbildat sig på Cornell University i USA och har en lång erfarenhet av hotellbranschen. Att VD:n arbetat så pass länge inom företaget kan enligt Wieseke et al. (2009) förstärka hans förmåga att påverka sina underordnades beteenden.

Roller och relationer: utsikten från toppen

VD:n har vad man kan kalla en **dubbel roll** inom Radisson SAS organisation. Han kan dels ses som högsta **ledningen** på det hotell han ansvarar för, dels som en **mellanchef** i koncernens

ögon. I den här uppsatsen kommer vi därför att se honom ur båda dessa perspektiv.

VD:n beskriver organisationen på hotellet i Malmö som **platt**, där det endast är han själv, avdelningscheferna och linjepersonalen som finns som nivåer i hierarkin. VD:n menar att *Yes I Can!*-utbildningen är Radisson SAS sätt att vända på organisationspyramiden – att när frontpersonalen står framför gästen så är det just de som är ”hotelldirektören”. Han menar med andra ord att de har hans befogenheter att göra gästerna nöjda. På ett sätt kan man säga att Radisson SAS försöker göra så som Grönroos (2002) menar. När det gäller löneförhandlingar, långsiktiga beslut och så vidare har de däremot inte vänt på organisationspyramiden. Vi frågar oss också hur pass realistiskt det egentligen är att helt och hållet vända på organisationspyramiden? I praktiken är ju chefen alltid chef. VD:n säger själv att det i praktiken är svårt att utföra och att ”det är här många teoretiker har gått för långt”.

VD:n sitter en bra bit ifrån receptionen, på en avskild administrationsavdelning vilket kan påverka kommunikationen i företaget. Han säger att ”eftersom man sitter här uppe ser man inte så mycket av det dagliga arbetet”. VD:n menar att det blir svårare för honom att motivera sin personal. Det förstärker även på ett sätt den traditionella organisationshierarkin med ledningen som sitter långt bort från frontpersonalens verklighet på golvet (Grönroos; 2002; Heide et al. 2005). Den fysiska planeringen av huset gör att det blir svårare för Radisson SAS att uppnå den **tvåvägskommunikation** som många teoretiker menar är viktig (Heide et al. 2005; Schultz et al. 2005). VD:n säger också själv att han inte tycker om hur byggnaden är planerad.

VD:n berättar mer om projektet med konsultfirman. Han säger att programmet innehåller övningar där medarbetarna tillsammans får definiera vad *Yes I Can!* egentligen står för, och föra dialog kring vad dessa begrepp har för inverkan på deras dagliga arbete. Vi tror att det här projektet uppmuntrar **tvåvägskommunikation** och ökar medarbetarnas möjlighet till ”**being the brand**” (Schultz et al. 2005). På frågan om hur kommunikationen mellan VD:n och hans medarbetare fungerar så svarar VD:n att från hans perspektiv så fungerar den bra, men att han tror att ur medarbetarnas perspektiv så fungerar den sämre. Han menar att även om han tycker att hans ”dörr alltid står öppen” så är det sett ur hans perspektiv, och det är inte självklart att medarbetarna upplever att de kan gå och prata med honom när de vill. Många av medarbetarna på hotellet kommer från andra länder än Sverige och VD:n menar att dessa personer ofta har större respekt för hierarkier.

I vår intervju säger VD:n att företagets interna marknadsföringsprogram *Yes I Can!* inverkar på medarbetarnas relationer till varandra. Han menar att utbildningen förklarar hur företaget vill att ”vi ska arbeta med gäster och kollegor och sedan ska det vara en del i det

dagliga arbetet”. Detta anser vi kan vara ett tecken på att han ser medarbetarna som **interna kunder** (Ballantyne i Varey & Lewis 2000; Christopher et al. 1991; Grönroos 2002).

Organisationsidentifikation och karismatiskt ledarskap

Forskningen har alltså visat att en hög grad av **identifikation** med organisationen i kombination med en **karismatisk ledarstil**, kan öka graden av organisationsidentifikation hos underordnad personal – vilket i sin tur är lite av den interna marknadsföringens heliga graal. Det här underlättas bland annat om de anställda upplever sin chef som en ”prototyp” för hur man ska vara (Wieseke et al. 2009). För att undersöka hur det här förhåller sig bland ledarna på Radisson SAS, ställde vi frågor om hur de ser på sitt varumärke, sin strategi på marknaden, vad de var stolta över och hur de reagerar vid negativ feedback på företaget. Syftet var att ta reda på om de hade en gemensam syn på företaget och till vilken grad de kände ett personligt ansvar för företaget som helhet. Nedan följer vår syn på VD:ns ledarstil och grad av organisationsidentifikation. Eftersom ämnet egentligen är svårt att undersöka på kort tid, ber vi läsaren att komma ihåg att det rör sig om författarnas egen tolkning, baserad på två intervjuer à 45 minuter.

Vi upplevde att VD:n var mycket **engagerad** i verksamheten och att han till stor del tog företagets framgångar och motgångar personligt. På frågan, vad han kände om han skulle läsa ett dåligt omdöme om hotellet på nätet eller i en tidning så svarade han: ”jag känner stor sorg och tar det väldigt personligt”. VD:n sa även att han tycker att det är mycket viktigt att man som ledare är **trogen** och **lojal** mot företagets inriktning. Vi tycker att det här tyder på att han har internaliserat företagets värderingar, känner en samhörighet med organisationen och själv är medveten om hur viktigt det är att ledningen personifierar företagets värderingar.

På frågan om hur han vill beskriva företagets strategi på marknaden, säger han:

[...] globalt sett är det framför allt den gästorienterade upplevelsen, som innebär att det ska vara lätt att bo på Radisson SAS. Vi är positionerade kvalitetsmässigt i den högre skalan. Högre fyrstjärnigt, men i den nisch vi befinner oss ska det vara enkelt att vara gäst och som präglas av gästorienterade utbud och serviceelement.

Längre fram kommer vi att jämföra detta med de två andra chefernas syn på strategin för att se om de har samma bild av var företaget är på väg.

När Wieseke et al. (2009) beskriver en karismatisk ledare, pekar de på tre egenskaper: känslighet för de underordnades behov, en attraktiv vision och förmågan att inspirera underordnade att följa ens attityd och beteende. När vi ber VD:n beskriva sin egen ledarstil

säger han helt ärligt att han inte upplever sig själv som inspirerande – han tror inte heller att hans personal skulle använda just ordet **inspirerande** för att beskriva honom. Han motiverar istället sina anställda genom att ge dem stor frihet, säger han. När vi undrar om han har utrymme att vara kreativ svarar han nej, men att han har massor av idéer som han fortfarande vill förverkliga. Vår uppfattning om VD:n är att han antagligen kan erbjuda sina anställda en attraktiv vision och har åtminstone intentionen att vara lyhörd, men inte riktigt passar mallen för en typisk karismatisk ledare så som Wieseke et al. (2009) beskriver en sådan.

Sammanfattningsvis är vår tolkning att VD:n har en relativt hög grad av organisationsidentifikation, men inte är en typisk karismatisk ledare. Wieseke et al. (2009) menar att det kan vara ett hinder för den interna marknadsföringen, eftersom det begränsar ledarens möjlighet att förstärka personalens grad av organisationsidentifikation.

4.3 Mellancheferna

I den här delen av analysen behandlar vi chefer på mellannivå; de speciella villkor som gäller för dem och vilken potential de har att påverka den interna marknadsföringen. Vi tittar återigen på vilka förutsättningar de bidrar med, och hur organisationen fungerar ur deras perspektiv.

Vi träffade två avdelningschefer på Radisson SAS. Den ena, **MC1**, har jobbat på företaget i fyra år och hela tiden haft en position som mellanchefer. I dagsläget ansvarar hon för två avdelningar, och arbetar dessutom nära hotellets VD. Den andra, **MC2**, har varit på hotellet i nästan tjugo år. Hon har med andra ord jobbat sig upp på hotellet och har haft ett par olika poster. I sin nuvarande position är hon dock bara vikarierande chef, och bara haft posten några månader. Hon har en något mindre avdelning. En ledares tid på posten indikerar hur stor påverkan (positiv eller negativ) de har på sina underordnade (Wieseke et al. 2009). I det här fallet blir bedömningen något oklar: MC2 har varit överlägset längst på företaget men endast en kort tid som chef för sin avdelning. MC1 har en kortare tid på företaget bakom sig, men har varit chef för samma avdelning en längre tid. Med avseende på tidsfaktorn kan man tänka sig att MC1 har en relativt sett större påverkan eftersom hon har en längre relation med avdelningspersonalen, även om dessa naturligtvis också kommit och gått under åren. Vi behöver dock undersöka fler variabler.

Roller och relationer: mellancheferns verklighet

Båda intervjupersonerna beskriver organisationen som relativt platt (med få nivåer och öppen kommunikation emellan dem), även om strukturen samtidigt är lite ”rörig”. Vi får intrycket av

att det skett stora personalförändringar den senaste tiden och att alla inte riktigt kommit på plats ännu. MC2 är som sagt vikarierande chef och MC1 har nyligen flyttat sitt kontor närmare VD:n – och längre bort från den kundnära personalen. Hon sitter numera i en helt annan del av huset, helt utan kontakt med den operativa verksamheten. Det fysiska avståndet verkar hon uppleva som svårt:

Just nu ligger jag här uppe [i kontoret en våning upp] och guppar... Det kan smälla en bomb där nere och jag hade inte haft någon koll. Jag gillar inte alls att kontoren ligger så långt bort, hade jag fått bestämma hade mitt eget kontor legat kvar där nere [...] Det är inte kul att vara ansvarig för en avdelning och sitta så långt bort, det är helt värdelöst. Jag känner mig isolerad, att jag inte har någon koll, ingen möjlighet till snabb feedback. (MC1)

När Grönroos (2002) skriver om att **vända organisationspyramiden**, och Nonaka (1994) argumenterar för **flexibla, teambaserade organisationer** nämner ingen av dem de fysiska förutsättningarna för den typen av organisationer. Vi vet inte vilka strukturer våra två avdelningschefer önskar sig – men kan se att även om viljan att vara nära sin frontpersonal finns, så kan fastigheten i sig innebära ett hinder. Det kan tänkas vara särskilt utmärkande för hotellbranschen, där själva fastigheten utgör verksamhetens kärna och inte låter sig ”möbleras om” så lätt. Vi återkommer till vad det här får för implikationer för den interna marknadsföringen.

Avdelningscheferna ger också uttryck för en känsla av att vara **klämda från flera håll**. MC1 säger att hon har ”det tuffaste jobbet man kan ha” och att man är intryckt mellan kollegor, chef och personal. MC2 menar att man går en balansgång mellan ledningens krav på finansiellt resultat och att vara en god chef åt sin personal; att inte stressa dem för hårt och få dem att må bra. Undersökningen kunde därmed bekräfta att mellanchefer typiskt sett har en utsatt position mellan företagets olika nivåer (Clutterbuck & Wynne 1992; Nonaka 1994; Wooldridge et al. 2008). Båda beskriver dock relationen till VD som bra, med både en öppen kommunikation och frihet att – inom givna ramar – fatta egna beslut.

När vi frågade om deras relation till frontpersonalen, var vi ute efter att undersöka om de möjligen betraktade sina underordnade som **interna kunder**, och hur kommunikationen emellan dem fungerade. Det är naturligtvis svårt att dra några slutsatser utan att ha studerat deras interaktion en längre tid, men vårt intryck var att båda avdelningschefer åtminstone vill fungera som ett slags leverantörer åt sina anställda. Både MC1 och 2 talar om att tillfredsställa personalens behov, även om de inte alltid lyckas:

Fram tills november var jag väldigt närvarande, alltid på plats, bra koll. Efter november, sedan jag flyttat kontoret, så har jag inte så bra koll. Jag kan nog upplevas som ganska otillgänglig [...] men försöker kompensera det genom att vara här på udda tider så att man kan pratas vid. (MC1)

MC1 säger också att hon kan se att det behövs ett ”närmare och tydligare” ledarskap som skapar trygghet på avdelningen, särskilt med tanke på att många är så unga. Hon berättar att hon samtidigt ställer höga krav på sin personal, vill att de ska prestera ”tip-top”. Det passar inte alla, och hon säger själv att hon behöver lära sig att se individen bättre. MC2 beskriver relationen till frontpersonalen som nära och bra. Hon tycker att man som chef ska vara en god lyssnare som ”förstår hur sina medarbetare känner och reagerar” och kan känna av det som inte sägs i ord. MC1 säger att *Yes I Can!* inte bara är ett sätt att förhålla sig till sina kunder, utan även till sina kollegor. Båda säger att det ska ”genomsyra allt vi gör”. För oss tyder allt det här på att avdelningscheferna åtminstone har intentionen att behandla sina anställda som interna kunder. Båda verkar ha ett tydligt **mottagarperspektiv** på kommunikationen med sina anställda, där de försöker sätta sig in i de anställdas behov och arbetsvillkor. Det är en grundförutsättning för att intern marknadsföring ska fungera (Heide et al. 2007).

Efter att ha beskrivit avdelningschefernas roller i organisationen och fått en uppfattning om deras relationer till VD och frontpersonal, ska vi utforska de lite djupare aspekterna av deras ledarskap och vad det kan innebära för den interna marknadsföringen på företaget.

Organisationsidentifikation och karismatiskt ledarskap

Vi upplever att **MC1** överhuvudtaget är väldigt säker i sin roll. Hon svarar snabbt, utan att tveka, och pratar väldigt mycket. Hon bjuder på sig själv i intervjusituationen, utvecklar och fördjupar sina resonemang och vågar beröra svåra ämnen. Hon upplever varumärket som nytänkande, kaxigt, trendigt och ”med mycket känslor”. Hon upprepar samma marknadsstrategi som VD:n beskriver, att de ska vara det främsta affärshotellet i Malmö. Hon använder ordet ”jag” när hon säger att hon (”jag”) vill att de ska vara det första hotellet folk kommer att tänka på i Malmö. Hon säger ”vi är grymt effektiva” men ”vi är sämre på de mjuka bitarna” och antyder att hon är en del av det *vi* som både har styrkor och svagheter. På frågan om hur hanterar ett dåligt omdöme om hotellet svarar hon:

Jag tar det nog nästan som ett personligt påhopp! Nja, kanske inte riktigt, men jag är väldigt emotionell. Jag är nog väldigt passionerad i mitt yrke. Jag tar ju åt mig direkt. (MC1)

Hon kommer snabbt in på ämnet *Yes I Can!* och verbaliserar filosofin utan att sväva på målet, berättar att hon blir ”alldeles varm i hjärtat” när hon ser någon i frontpersonalen föregå med

gott exempel. MC1 är också mycket tydlig med att man som avdelningschef måste vara flexibel, men samtidigt lojal mot företaget:

Man måste vara rätt flexibel i sitt tänkande. Man måste kunna tänka 'i alla riktningar'. Det är viktigt att vara lojal mot företaget. Jag kan vara djupt oenig med min chef men väljer jag att stanna i den position jag har så får jag bita mig i tungan och stå för företagets policy – för det funkar inte annars. Det går inte att ha en avdelningschef som tycker att allt är förjävligt, det går bara inte!

(MC1)

Det personliga engagemanget och känslan av att företagets motgångar och framgångar är ens egna – även när det är smärtsamt – är tydliga tecken på organisationsidentifikation (Ashforth & Mael 1989). MC1 uttrycker dessutom själv en stark medvetenhet om att en avdelningschef måste representera företagets värderingar.

Om sin ledarstil säger hon att hon är ”våldigt rakt på”, driven och ambitiös. Hon upprepar att hon ställer höga krav på dem som jobbar med henne. Hon föredrar ett högt tempo men tycker samtidigt att alla ska ha kul på jobbet. På frågan om hon själv upplever att hon inspirerar sina anställda, svarar hon att hon funderat en del på det eftersom det har varit en tuff period med mycket nytt och mycket ekonomi. Hon tror att hon har mycket att ge när hon får lite mer tid med sina anställda, till exempel vid utvecklingssamtalen. Hon är också medveten om att inte alla gillar att hon ställer höga krav, och talar här om att lära sig ”se människan” bättre. När vi träffar MC1 känns hon som, om inte en karismatisk ledare, åtminstone som en person som är på väg att bli en karismatisk ledare. Vi upplever att hon är medveten om sina styrkor och svagheter och har ett lyssnande öra mot personalen, även om begränsningar i tid och tillgänglighet inte alltid gör att hon kan vara så närvarande som hon skulle vilja. Samtidigt är det uppenbart att hon brinner för sitt arbete och har en uppriktig passion för företaget.

Sammanfattningsvis tolkar vi det som att MC1 har en **mycket hög grad av organisationsidentifikation**, och är eller *har potential att bli en karismatisk ledare*. Enligt Wieseke et al. (2009) utgör det positiva förutsättningar för den interna marknadsföringen av *Yes I Can!*, men hennes inflytande begränsas av det fysiska avståndet till sina anställda och att hon har relativt lite tid att vårda sina relationer till dem.

MC2 har som sagt arbetat på företaget i 20 års tid, vilket i sig skulle kunna vara en förutsättning för en hög grad av organisationsidentifikation. Hon verkar dock uppleva intervjusituationen som ovan, vilket vi tror påverkade resultatet. Vi fick en något otydlig bild av hur väl hon identifierar sig med Radisson SAS. Varumärket beskriver hon som ett med

”gott renommé” som klingar skandinaviskt, och säger att hon är stolt över att kunna säga att hon jobbar på Radisson SAS. Hon kan dock inte svara på frågan om företagets strategi på marknaden och säger att hon inte satt sig in i businessplanen. När vi pratar om service, säger hon att det handlar om att vara tillgänglig, känna igen och bekräfta sina kunder. Hon tillägger att det är hennes egen filosofi men vill inte påstå att det är samma som företagets. På frågan om vad som då är hotellets servicefilosofi säger hon att hon tror att det är *Yes I Can!* men inte kan säga exakt. Det kan bero mindre på vad hon vet om *Yes I Can!*, och mer på att vi använt begreppet ”servicefilosofi” som kan tolkas lite olika. När vi ställer mer strukturerade frågor om vad *Yes I Can!* betyder tvekar hon inte: ”Vi har tänket i oss hela tiden”. Hon berättar att hon skulle känna sig ”lite ledsen och besviken” om hon skulle läsa ett dåligt omdöme om hotellet på Internet, men säger också att det inte hänt eftersom hon inte är så mycket på Internet och kollar. Sammanfattningsvis ger materialet en bild av en måttlig organisationsidentifikation hos MC2. Intervjuguidens struktur med väldigt öppna frågor i början – och intervjusituationen i sig – kan dock ha påverkat resultatet på det viset att MC2 blev osäker på vad vi var ute efter och vad en del av begreppen egentligen syftade på.

Hon säger att hennes sinnelag på jobbet är glatt och positivt eftersom hon trivs bra, och beskriver samarbetet med kollegorna som ”mycket nära”. Hon pratar mycket om att vara lyhörd gentemot sina medarbetare och balansera kraven på resultat med en god stämning på arbetet. Om sin ledarstil säger hon:

Jag tycker att jag är väldigt empatisk. Jag känner empati. Jag är nog den mjuka ledaren som vill att alla ska må bra. (MC2)

Med tanke på att hon varit så kort tid på posten och att det varit en turbulent personalsituation på avdelningen, är det antagligen naturligt med en mer ödmjuk inställning till sina medarbetare. FP3 berättade att MC2:s största fördel är att ”hon är så lojal mot detta företaget eftersom hon har varit här så länge”. Vidare berättade FP4 att MC2 är ett gott föredöme eftersom hennes inställning till jobbet påverkade andra på ett inspirerande sätt. Vårt intryck är hon känner en stor samhörighet med gruppen och är mycket känslig för gruppens behov, även om hon i egenskap av vikarierande chef inte tar steget till att vara den karismatiska och visionära ledaren. Vi vågar påstå att hon antagligen är mer vän och kollega än chef.

Sammanfattningsvis är bilden av MC2 relativt komplex, med en lång och trogen tjänst i företaget men en för oss **otydlig organisationsidentifikation**. Att förvänta sig karismatiskt ledarskap under de villkor under vilka hon är anställd som chef, är kanske inte heller realistiskt. Samtidigt ger hon uttryck för en **stor känslighet** gentemot sina medarbetare, vilket

kan vara en positiv faktor i den interna marknadsföringen förutsatt att hon samtidigt kan ställa krav och vara tydlig med vilken servicefilosofi som gäller.

4.4 Frontpersonal

I detta avsnitt kommer vi att titta på organisationen ur frontpersonalens perspektiv. Intervjupersonerna arbetar i receptionen och konferensen. Av dessa fyra hade två arbetat på hotellet mer än 2 år, och två hade jobbat där i mindre än 6 månader.

Roller och relationer: ur den kundnära personalens perspektiv

Nonaka (1994) anser att organisationspyramiden bör luckras upp och att ledaren ska fungera som en katalysator som driver teamet i enlighet med organisationens visioner och mål. Även Grönroos (2002) har föreslagit att man vänder på den traditionella organisationspyramiden. Mellanchefernas och ledningens roll blir därmed att stödja den kundnära personalen i deras dagliga arbete. Hur upplever då frontpersonalen sin roll i organisationens hierarki och är mellancheferna och ledningen en stödjande funktion i frontpersonalens dagliga arbete? Två intervjupersoner ansåg att organisationsstrukturen var ”stor”. De menade att många chefer på varje avdelning bidrog till att göra organisationen komplicerad. FP4 var ensam om att påpeka att strukturen var toppstyrd och att cheferna i slutänden bestämde. Däremot ansåg han att hans inflytande och påverkan var större nu än tidigare. Frontpersonalen berättade öppet att de kunde prata med sina chefer om allt möjligt, och att deras relation var mycket bra. FP2 berättade att hans chef ofta kom ner och pratade med honom. Detta tyder enligt oss på att cheferna fungerar som en stödjande funktion för frontpersonalen. Dock påpekade två av dem att kommunikationen mellan ledning och frontpersonal fortfarande kunde förbättras. Det kan uppfattas som lite motsägelsefullt eftersom dålig kommunikation kan innebära att stödet till frontpersonalen minskar, och att den traditionella organisationspyramiden finns kvar. Det kan i sin tur vara ett hinder för den interna marknadsföringen (Grönroos 2002; Nonaka 1994).

Majoriteten av frontpersonalen menade att det som gjorde Radisson SAS till en bra arbetsplats var den trevliga stämningen bland alla arbetskolligor. Tre av fyra uttryckte även att de umgicks utanför arbetet. När vi ber FP1 beskriva sin relation till kollegorna säger han att den är: ”Väldigt nära, väldigt väldigt. Vi umgås privat också”. Vidare påpekade alla intervjupersoner att de absolut kunde tänka sig arbeta kvar inom samma hotellkedja.

Vi tycker oss finna tydliga indikationer på att Radissons SAS frontpersonal känner en **gruppstillhörighet**, frågan är bara om denna gruppstillhörighet omsätts i organisationsidentifikation?

Organisationsidentifikation

Sannolikheten att de anställda visar ett personligt engagemang i organisationens målsättning ökar om det finns en känsla av **stolthet** som bidrar till att individen upplever organisationen som meningsfull och en viktig del av samhället (Arnett et al. 2002). Det empiriska materialet tyder på att många av de anställda är stolta över att Radisson SAS har väldigt bra service. FP2 berättade följande:

Om man är gäst tycker jag att det är en självklarhet att komma och bo här. Bättre service och bättre kvalitet tror jag inte att man hittar i denna här staden eller någon annan stans.

Författarna Arnett et al. (2002) och Boshoff och Tait (1996) menar också att det finns en positiv koppling mellan de tre faktorerna **stolthet**, **trivsel** på arbetsplatsen och **hög servicekvalitet**. Tillsammans bidrar dessa tre faktorerna till att de anställda känner sig mer benägna att ”sträcka sig utanför deras plikt”. Vi kan konstatera att de tre faktorerna finns på Radisson SAS. Vi uppfattar att alla i frontpersonalen känner en stolthet över att arbeta på Radisson SAS, att de trivs med sin arbetsplats och att de allihop strävar efter hög servicekvalitet. FP4 berättade att han gärna frågade gästen om de behövde hjälp, trots att gästen inte kommit fram till honom. Att personalen tar egna initiativ uppfattar vi som personligt **engagemang**.

Vi upplever att Radisson SAS har ett gott internt rykte, sett från frontpersonalens perspektiv, vilket i sin tur skapar goda förutsättningar för att även företagets externa rykte ska vara positivt (Dortok et al. 2006).

Om de anställda identifierar sig personligen med gruppens framgångar och motgångar, kan detta förstärka medlemmarnas organisationsidentifikation och deras bild av sig själv som en representant för organisationen (Ashforth & Mael 1989; Wieseke et al. 2009). För att undersöka detta frågade vi om deras personliga reaktion om de skulle läsa ett dåligt omdöme om hotellet på nätet eller i en tidning. Alla sa att det absolut inte kändes bra, och att de ansträngde sig för att lösa det på bästa möjliga sätt. Intressant var dock att två personer svarade att de påverkade dem mer om det gällde deras egen avdelning, än hotellet i stort. Detta får oss att undra om de känner en starkare tillhörighet med gruppen i sin avdelning, än identifikation med organisationen. Att uppvisa intresse för hotellets ekonomiska situation visar också om individen tar företagets framgångar och motgångar som personliga. Frontpersonalen visar mindre intresse för dessa frågor och menade att den ekonomiska biten inte var deras uppgift. Däremot hade FP3 någorlunda koll på vilka finansiella mått som användes, men ansåg dem svåra att förstå. Vi finner att frontpersonalen visar olika grad av

organisationsidentifikation och personligt engagemang.

4.5 Den interna marknadsföringen på Radisson SAS

Nu när vi har beskrivit en del av de personella och kommunikativa förutsättningar som finns på Radisson SAS, kan vi titta närmare på den interna marknadsföringen av *Yes I Can!*, och hur denna påverkas av ovanstående faktorer. Vi kommer även att gå igenom de hinder och framgångsfaktorer som forskningen har visat har betydelse för hur väl den interna marknadsföringen faller ut, och se om de haft någon effekt på Radisson SAS. Avslutningsvis kommer vi att behandla intervjupersonernas egna tolkningar av *Yes I Can!*.

Synen på intern marknadsföring

Bara det faktum att *Yes I Can!* används globalt och inom alla verksamheter som ingår i Rezidor Hotel Group tyder på att man ser kommunikationen av servicefilosofin som **transmission**, och dess effekt som en **injektionsnål** i varje blåklädd arm. Alla våra intervjupersoner berättar att programmet är standardiserat, och ingen av dem – inte ens VD – deltar i utformningen. MC1 och FP3 berättar att det är väldigt amerikanskt, och att det bland annat ingår filmer som utspelar sig på amerikanska hotell, med amerikansk personal. Majoriteten av intervjupersonerna har gått utbildningen flera gånger, utan att någon gjort en konkret uppföljning på vad de lärt sig. Varey och Lewis (2000), Mudie (i Varey & Lewis 2000) och Heide et al. (2005) ser alla ut att ha rätt i att intern marknadsföring fortfarande saknar den finess som extern strategisk kommunikation har, att man fortfarande ser alla sina anställda som en enda målgrupp och litar på att de kommer att internalisera värderingarna bara de får höra dem tillräckligt många gånger. Begreppet *McDonaldisation* ligger, precis som Mudie (i Varey & Lewis 2000) varnar för, nära till hands. Boken *Why?* är dessutom ett typiskt **strategidokument** som utformas högt upp i organisationen och skickas nedåt. Den innehåller typiska vidlyftiga, positiva formuleringar, och hade ensamt inte haft någon större effekt på personalen (Heide et al. 2005).

Samtidigt berättar både MC1 och FP3 att man tonar ner utbildningarna lite i Sverige, använder egna exempel istället för de amerikanska, och trycker mer på vissa värderingar än andra. De tar med andra ord saken i egna händer och **anpassar det** efter sina villkor. Den här lokala anpassningen är ett absolut måste för att programmet ska ha någon effekt (ibid.) och kanske ett motgift mot *McDonaldisation*.

Typiskt för transmissionskommunikation är också att den är enkelriktad och inte lämnar utrymme för **feedback** (ibid.). VD:n säger att det inte sker någon formell uppföljning

på utbildningarna, och vi vet inte om han överhuvudtaget får möjlighet att själv lämna feedback uppåt. Lokalt på hotellet har man däremot gjort en rejäl insats då man anlitat konsulter som ska hjälpa dem att tillsammans fungera som organisation och bli bättre på *Yes I Can!*. VD:n berättar att de arbetar med att tillsammans, över avdelningsgränserna, diskutera vad *Yes I Can!* betyder och vad som hindra dem från att leverera det. Lokalt har man med andra ord tagit steg för att skapa en öppen kommunikation som inte enbart riktas nedåt.

Mudie (i Varey & Lewis 2000) riktar också skarp kritik mot synen på organisationen som en **väloljad, kliniskt ren maskin** som är fri från dramatik och politik. I Radisson SAS i Malmös fall är det just ett organisatoriskt haveri som lett fram till att man anlitat konsulter för extra hjälp. VD:n berättar att man haft en incident som ledde till att "[...] allt det jag skulle värna om inte skulle hända, inträffade. [...] vi tappade denna själ [*Yes i Can!*] och nu måste vi få tillbaka den." Vi förstår det som att kommunikationen mellan avdelningarna slutade fungera och att avdelningarnas intressen sattes framför organisationens gemensamma mål. Det kan vara ett exempel på ett typiskt problem som kan inträffa på mellancheffsnivå: att avdelningscheferna blir defensiva och vänder sig mot den övriga organisationen (Clutterbuck & Wynne 1992). VD:n berättar att en person miste jobbet i samband med den här krisen. MC1 och FP3 berättar om en serie olyckliga händelser som ledde till att en hel del personal slutade och en del blev sjukskrivna. Bara det faktum att VD och MC1 är så öppna och berättar om vad hänt, tolkar vi som en insikt om att organisationer knappast är några maskiner, utan består av levande människor som ibland får problem. Att de dessutom anlitat en konsultfirma och håller regelbundna möten där man coachar varandra tyder på att man är beredd att lägga tid, pengar och energi på att handskas med "organisationens verklighet". Flera av intervjupersonerna ger dessutom uttryck för att det skett faktiska förändringar efter insatserna, med en mer öppen kommunikation mellan ledning och golv och mellan avdelningarna. Det skapar betydligt bättre förutsättningar för att framgångsrikt förmedla *Yes I Can!*.

Grundläggande förutsättningar för den interna marknadsföringen

När man handskats med koncernens transmissionskommunikation och gjort sig av med bilden av organisationen som en väloljad maskin, visar forskningen att ytterligare några faktorer måste finnas på plats för att överhuvudtaget kunna jobba med intern marknadsföring. Vi talar om den svårigen mätbara **kvaliteten på de personliga kontakterna** i företaget; huruvida de präglas av förtroende, intimitet, förpliktelse, ärlighet, rättvisa, förutsägbarhet, lojalitet och så vidare (Ahmed & Rafiq 2003; Mudie i Varey & Lewis 2000). VD använder specifikt ordet förutsägbar när han talar om hur en chefbör vara: "man kan ha ett temperamentfullt humör, så

länge man är förutsägbar”. MC2 lovordas av sin personal för sin lojalitet och ger intrycket av att ha en mycket nära relation med sin personal. Alla tre chefer talar om vikten av en öppen kommunikation. Vår egen upplevelse av framför allt VD och MC1 var att de var nästan förvånansvärt ärliga i intervjusituationen, något som förhoppningsvis också präglar relationerna med deras anställda.

Frontpersonalen nämner ord som snäll, engagerad, drivande, rättvis, effektiv, inspirerande och positiv när de beskriver sina chefer. FP4 säger att han kan prata med sin avdelningschef om vad som helst. Cheferna på Radisson SAS har säkert också negativa egenskaper, men få framkom under våra intervjuer. Våra resultat tyder på att åtminstone en del av dessa mest grundläggande faktorer numera finns på plats. Vi har dock nämnt att VD och MC1 sitter långt ifrån sin underordnade personal, vilket vi tror kan skapa allvarliga problem när det gäller **närheten** i deras relationer med personalen. MC2 arbetar betydligt närmre sin personal, vilket kan vara en viktig faktor för hennes möjligheter att påverka dem.

Den interna kommunikationen

Utifrån dessa förutsättningar kan vi titta närmare på den kommunikativa processen. Tjusinga formuleringar ska helst omsättas i konkreta handlingar, ledningen måste anlägga ett mottagarperspektiv på kommunikationen, och personalen helst involveras i själva formningen av företagets värderingar. Viktigast av allt är kanske att skapa en **tvåvägsprocess** där man med hjälp av **dialog** och **feedback** gemensamt skapar betydelse ur de stora visionerna (de Chernatony et al. 2006; Heide et al. 2005; Isaacs 1999; Schultz et al. 2005). MC1 säger:

Det [svåra med att förmedla Yes I Can!] är känslan. Att kunna få folk att relatera till de här bitarna [...] att kunna tolka det och ta in det och säga 'vad betyder det här för mig?' Man kan säga *Yes I Can!* tills man blir blå i ansiktet, men kan man själv inte relatera till det och känna att det jag gjorde här, det var *Yes I Can!*...

Vår uppfattning är att man på Radisson SAS åtminstone försöker skapa en gemensam betydelseskapande process, och i och med det nya projektet för att förbättra organisationen, lyckats med en del av det. Vi upplever till exempel att alla tre chefer har ett tydligt **mottagarperspektiv**, när de pratar om kommunikationen med sin personal. De nämner vad de tror att personalen har för behov, reflekterar kring hur deras medarbetare upplever deras sätt att leda och kommunicera och funderar på hur de kan bli bättre. Frontpersonalen berättar också allihop att de upplever kommunikationsklimatet som öppet. Ett par intervjupersoner på olika nivåer antydde att man tidigare saknat tätare kommunikation med VD, men att det skett

en rejäl förbättring sedan man tagit hjälp av konsultfirman. Däremot sker det **ingen formell uppföljning** av *Yes I Can!*-utbildningarna i syfte att ta reda på hur personalen tolkat budskapet. Det är en svaghet i fråga om den interna marknadsföringen, där kommunikationsprocessen riskerar att stanna halvvägs om inte avdelningscheferna spontant diskuterar servicefilosofin med sina anställda.

Återigen kan det **fysiska avståndet** mellan ledningens kontor och frontpersonalen försvåra möjligheterna för ledningen att sätta sig in i personalens vardag. Heide et al. (2005) menar att det här är viktigt för att den interna kommunikationen ska bli meningsfull och för att de abstrakta budskapen överhuvudtaget ska kunna konkretiseras och bli verkliga för den kundnära personalen. VD och MC1 säger att de försöker motverka detta genom att gå omkring mycket på hotellet och träffa sin personal. Frontpersonalen bekräftar för oss att så är fallet, även om de inte verkar tycka att det är tillräckligt. En stor del av kommunikationen sker enligt frontpersonalen via e-post, alltså skriftligt. Det tyder på ett visst avstånd mellan organisationens medlemmar. Isaacs (1999) skriver att en förutsättning för dialog är att man är **fysiskt och mentalt närvarande** i kommunikationen, och att verklig dialog är något man skapar tillsammans i en relation – inte genom att skicka meddelanden fram och tillbaka. Det fysiska avståndet skapar här allvarliga hinder för dialog.

Organisationsstrukturen

VD, MC1 och MC2 beskriver alla organisationen som relativt **platt**, även om det varit rörigt på sistone. Från frontpersonalen kommer dock andra bud. De upplever den som **stor, komplicerad och toppstyrd**. Mellancheferna uttrycker också båda två de typiska problemen med att vara fast mellan ledningens krav och personalens verklighet. Även om forskarna är oense om vilken organisationsstruktur som bäst underlättar intern marknadsföring, finns det inget som tyder på att det är omöjligt med en traditionell hierarki. Att helt vända pyramiden som Grönroos (2002) föreslår, verkar som sagt inte vara realistiskt. Det man kanske får se upp med på Radisson SAS, är att avstånden mellan nivåerna blir för stora. Både Wieseke et al. (2009) och Nonaka (1994) antyder att närhet i tid och rum har stor betydelse för väl intern marknadsföring respektive kunskapsspridning fungerar.

Stöd till mellancheferna

Alla tre chefer vi intervjuar har själva genomgått flera *Yes I Can!*-utbildningar, vilket enligt Clutterbuck och Wynne (1992) och Heide et al. (2005) menar är ovanligt och positivt. Däremot har de, så vitt vi förstår utifrån materialet, inte mottagit någon särskild

kommunikationsträning utöver det lokalt initierade projektet med konsultfirman. VD:n nämner flera gånger under intervjun att han vill bli bättre just på att kommunicera, och vi tror att han syftar på både frekvens, närhet och anpassning efter sin motpart i kommunikationen. Det är också grundläggande förutsättningar för att förmedla budskapet om *Yes I Can!* på ett bra sätt (Heide et al. 2005).

Ett annat verktyg för att utnyttja den potential som finns i mellancheferna, är enligt Clutterbuck och Wynne (1992) ett **belöningsystem** som baseras på kvalitativa resultat så väl som (eller istället för!) finansiella. På Radisson SAS håller man på att förändra systemet när vi genomför intervjuerna, men VD och MC1 berättar att det tidigare baserats på både finansiellt resultat och kundnöjdhet. MC2 och tre ur frontpersonalen känner dock inte ens till systemet. Därmed är det osannolikt att det har någon effekt på deras beteende, eftersom de inte vet vilket beteende som belönas.

När vi frågade våra tre chefer om de upplevde att de hade det stöd de behövde för att jobba med *Yes I Can!*, gav de alla svar som hade med **personella resurser** att göra. De pratar om att ha tillräckligt med personal, för att de anställda ska ha möjlighet att agera enligt *Yes I Can!*, och för att de själva ska ha tid att bygga relationer med sina medarbetare. MC1 talar om att det är ”mycket siffror nu”, och VD:n säger:

Utmaningarna nu, framför allt vid lite sämre tider, är att resurserna ska matcha behoven för att kunna vara *Yes I Can!*. Det kräver att man har ett litet överskott av energi, och när man befinner sig i en period då man behöver vara mycket effektiv i sin resurs [använda resurserna effektivt] finns det inte mycket utrymme för detta energiöverskott. [...] Om jag ökar produktiviteten så minskar möjligheten [för personalen] att vara *Yes I Can!*

Vi återkommer till relationen mellan effektivitet och kvalitet i diskussionen nedan.

Sammanfattningsvis finns det en del aspekter av den interna kommunikationen på Radisson SAS som främjar en lyckad intern marknadsföring. Vi tror dock att det finns utrymme för förbättring när det gäller att skapa regelbunden tvåvägskommunikation, där framför allt de fysiska förutsättningarna sätter begränsningarna.

4.6 Tolkning och användning av *Yes I Can!*

I det här avsnittet redovisar vi hur intervjupersonerna, från VD till frontpersonal, tolkar och använder *Yes I Can!*-konceptet. Vi jämför med innehållet i boken *Why?* och frågar oss till slut om personalen på Radisson SAS ger uttryck för en servicekultur. Syftet är att undersöka om

Radisson SAS interna marknadsföring varit framgångsrik eller ej.

VD:n säger att *Yes I Can!* är ett sätt att förhålla sig till sin yrkesroll (vår fetstil):

[...] tanken med *YIC* är inte att det ska vara en separerad del från resten av verksamheten, utan det ska vara vår **själ** och **genomsyra allt** vi gör. [...] I sin enkelhet är den genial eftersom den innefattar allt. Det är allt vi vill stå för. Om jag ska förklara vad *Yes I Can!* innebär så är det att det ska vara lätt för kunden att vara gäst hos oss [...]. Vi ska inte sätta upp en massa regler och komplicerade system eller interna rutiner som gör att kunden måste anpassa sig till oss, utan vi ska anpassa oss till kunden.

Service är naturligtvis även en stor och viktig del – enligt VD:n är bra service att ”förutsäga gästens behov innan de själva har uppfattat det”.

Avdelningscheferna har en liknande tolkning och återkommer också till att *Yes I Can!* ska präglade allt de gör (vår fetstil):

MC1: ”Principiellt ska du **aldrig kunna säga nej** det kan vi inte eller det vill vi inte, utan mer ’**självkärligt kan vi det!**’ [...] Att gå den **där lilla extra milen**, att verkligen anstränga sig. [...] Det ska **genomsyra allt**.”

MC2: ”Det [*Yes I Can!*] säger mycket i sig självt, att **ingenting är omöjligt**, se till att kunden är **nöjd**. Svara på allt och hjälpa till. [...] Vi har **tänket i oss hela tiden**.”

När vi frågar om hur de använder *Yes I Can!* i sitt dagliga arbete, får vi exempel på att dels agera proaktivt och ta kontakt med gästerna innan de tar kontakt med personalen, och snabbt lösa problem som uppkommer, exempelvis att i sista stund möblera om en konferenslokal om gästen önskar det.

Det var inte oväntat att de tre cheferna skulle vara säkra på vad *Yes I Can!* var, och dessutom ha liknande svar eftersom de jobbar på samma nivå i organisationen. VD och MC1 sitter ju också fysiskt nära varandra i byggnaden, och har ett tätt samarbete. När vi intervjuade frontpersonalen fick vi mer intressanta resultat. I och med att intervjuguiden hade en öppen struktur i början, fick de ingen ledning utan kunde associera fritt till frågorna vi ställde.

Första frågan gällde hur de såg på varumärket Radisson SAS, och tre av fyra intervjupersoner nämnde specifikt att de är duktiga på service, ”bland de bästa” (FP2). FP3 nämner redan där *Yes I Can!* som utmärkande för varumärket. FP4 nöjer sig med att säga att det är ett av Malmös bästa hotell. Nästa fråga var också öppet ställd och handlade om vad som är bra service. Här kan vi börja se i vilken utsträckning *Yes I Can!* har fastnat. De pratar framför allt om **effektiv problemlösning** och att ge gästen **det lilla extra**. Nästa fråga gällde

hur de resonerar om de måste fatta svåra beslut på egen hand, exempelvis om en gäst kräver kompensation och chefen inte är där att vända sig till. Tre av intervjupersonerna nämner spontant att just *Yes I Can!* och *100% Guest Satisfaction* är **vägledande** när de gör sin bedömning av situationen. Till slut undrar vi, fortfarande utan att själva ha nämnt *Yes I Can!*, vilken servicefilosofi de har på hotellet. FP3 säger:

Ja, jag får ju relatera då till *Yes I Can!* vilket ju är fantastisk bra då, det är faktiskt en trygghet. Det är ett verktyg som man vet att man har det i ryggen [...]

Totalt tre intervjupersoner nämner specifikt *Yes I Can!* eller *100% Guest Satisfaction*, medan den fjärde sa att "kunden har alltid rätt, alltid" (FP2).

Först därefter fick intervjupersonerna svara på vad de tycker att *Yes I Can!* betyder för dem, och alla ansåg att det betyder **att alltid hitta en lösning** oavsett problem. FP4 berättade dessutom de ska sträva efter **100 % kundnöjdhet** och att samtliga anställda har rätt att efter eget huvud kompensera gästerna.

Alla intervjupersoner svarade att *Yes I Can!* **sitter i ryggmärgen** när de gör sitt dagliga arbete och att de sällan tänker specifikt på att de gör något som betecknas som *Yes I Can!*. FP1 säger:

Yes I Can! använder vi när vi kommer in här, det är ganska logiskt. Var trevlig och serviceinriktad; så det använder vi hela tiden. Ofta omedvetet, det sitter inpräntat.

Vi upplever att personalen på alla nivåer inom organisationen (ledning/mellanchef/front) , återkommer till flera av de värderingar som boken *Why?* tar upp. Framför allt **trygghet, öppenhet, ansvar och flexibilitet** dyker upp i våra samtal. En del värderingar uttrycks inte i explicita termer, men verkar finnas där ändå. Vi får flera exempel på att man värdesätter förmågan att ta egna **initiativ**, exempelvis när både MC1 och FP4 och säger att de inte väntar på att gästerna ska komma till dem och fråga utan att de istället går fram till gästerna, eller när VD:n säger att bra service är att *förutsäga* gästens behov. Alla på chefsnivå säger att *Yes I Can!* ska genomsyra allt och att tänket finns i dem hela tiden. De verkar alla tolka *Yes I Can!* som att man ska ta **ansvar** för att alla gäster som besöker hotellet blir nöjda; alla har ett personligt ansvar att göra sitt allra, allra bästa. Inget ska vara omöjligt och ingen i personalen ska säga nej till en gäst. Ordet stolthet dyker inte specifikt upp under samtalen, vi upplever ändå att flera av intervjupersonerna förmedlar en känsla av **yrkesstolthet** när vi pratar med dem.

Vi kan se tydliga tecken på det Christopher et al. (1991) menar, när de säger att intern marknadsföring får medarbetarna att arbeta på ett sätt som överensstämmer med organisationens vision, strategi och mål. Alla intervjupersonerna verkar ha tolkat *Yes I Can!* på ungefär samma sätt, och alla använder det - mer eller mindre medvetet - som ett stöd i sitt arbete.

Ett mått på hur framgångsrik den interna marknadsföringen varit på Radisson SAS, skulle kunna vara om *Yes I Can!*-konceptet omsatts i en **faktisk servicekultur**, det vill säga en genomgripande positiv inställning till service som blivit en naturlig del av personalens sätt att tänka och agera (Grönroos 2002). Mycket talar för att det faktiskt är så. Vi grundar vår åsikt på att frontpersonalen redan tidigt i intervjuerna, utan ledning från oss, började prata om service i allmänhet och *Yes I Can!* i synnerhet. Alla sju intervjuade personer pratar om hur *Yes I Can!* är något som ”genomsyrar allt” och ”sitter i ryggmärgen”. Vår upplevelse är att flera ur frontpersonalen känner sig trygga i att kunna luta sig mot *Yes I Can!* när de ska fatta beslut. Även om man inte säkert kan säga om det utvecklats till en fullständig servicekultur utan att under en längre tid observera personalens beteende, tyder våra resultat i den här undersökningen på att så är fallet. *Yes I Can!* blir då mycket riktigt en form av indirekt styrning, där personalen utan manualer och instruktioner använder servicefilosofin för att få vägledning i sitt arbete – och därmed agerar så som organisationen önskar (Grönroos 2002).

5. Slutsatser & Diskussion

I denna sista del sammanfattar vi vad vi kommit fram till, genom att besvara frågeställningarna i uppsatsens inledning. Sedan följer en diskussion där vi utvecklar resonemangen under lite friare former, och reflekterar över vilka lärdomar som kan dras av det här projektet.

5.1 Slutsatser

- *Vilka organisatoriska och kommunikativa möjligheter och hinder påverkar Radisson SAS interna marknadsföring?*

Bland hotellets styrkor kan nämnas att man verkar ha en **realistisk syn** på intern marknadsföring och på organisationers verklighet. Vår upplevelse är att ledningen på hotellet är ödmjuk inför sina egna begränsningar, mänskliga problem och kommunikationssvårigheter. Man har tacklat dessa genom att starta ett projekt i samarbete med en konsultfirma, som verkar ha gett goda resultat. Man har förstått att den interna kommunikationen är en **tvåvägsprocess** som måste präglas av ett öppet kommunikationsklimat. Mudie (i Varey & Lewis 2000) skriver att den interna marknadsföringen måste spränga organisationens gränser och riktas mot alla nivåer. Så verkar faktiskt vara fallet här, där personal på alla nivåer genomgår utbildningen. Det nya projektet med konsultfirman syftar dessutom delvis till att förbättra kommunikationen över avdelningsgränserna.

En svaghet är att personalen upplever sin organisation som ”rörig” och att det finns stora fysiska avstånd mellan VD, MC1 och resten av organisationen. Det är typiskt för en traditionell hierarkisk organisationsstruktur, som inte nödvändigtvis skapar de bästa förutsättningarna för intern marknadsföring (Grönroos 2002; Nonaka 1994). Själva hotellbyggnaden i sig kan vara ett hinder för de **nära relationer** som bör prägla intern marknadsföring (Heide et al. 2005; Nonaka 1994; Wieseke et al. 2009). I kombination med att en stor del av kommunikationen är skriftlig (via e-post), skapar det hinder för **feedback och dialog**: något som krävs för det gemensamma betydelseskapandet, för att faktiskt kunna ”be the brand” och för att i sin tur implementera *Yes I Can!* till fullo. (Isaacs 1999; Schultz et al. 2005).

När det specifikt gäller *Yes I Can!*-utbildningen är den standardiserad i hela Rezidor-koncernen, och ingen i personalen säger sig kunna påverka innehåll och utformning i någon större utsträckning. Inte heller görs någon formell uppföljning för att se om utbildningen haft

den effekt man är ute efter. En del av den ålderdomliga **transmissionskommunikationen** återfinns med andra ord i Radisson SAS interna marknadsföring, även om hotellet i Malmö försöker väga upp det genom att anpassa materialet till sina egna villkor, och diskutera servicefilosofin på sina möten. Man saknar dock ett för ändamålet fungerande **belöningsystem**, där det största problemet inte är dess utformning utan att personalen inte känner till att de belönas för gott *Yes I Can!*-arbete.

Ett orosmoment är att MC2 inte känner sig säker på företagets **marknadsstrategi**. Om inte ledarna i ett företag har en tydlig, gemensam bild av vart företaget är på väg, kan det i sig skapa svårigheter att samarbeta och kommunicera. Det har med andra ord inte lika stor betydelse *vad* de tänker, som att de alla tänker likadant (Wooldridge et al., 2008)

- *Hur tolkar och använder chefer och personal på Radisson SAS företagets servicefilosofi Yes I Can!?*

Även om vi aldrig kan utesluta att personerna som rekryterats till Radisson SAS redan från början hade en *Yes I Can!*-inställning eller att intervjusituationen i sig påverkat dem, tyder deras gemensamma tolkning och användning av begreppet på att den interna marknadsföringen varit framgångsrik. Vi tror att man till och med lyckats bygga en faktisk **servicekultur** med hjälp av den interna marknadsföringen, där *Yes I Can!* är ett rättesnöre och en trygghet för personalen. De säger själva att det nästan är något omedvetet, att det sitter i ryggraden. Däremot är vi mer osäkra på graden av **organisationsidentifikation** i företaget, där VD och framför allt MC1 verkade identifiera sig starkt med sin organisation, men övriga organisationsmedlemmar har en något lägre grad av organisationsidentifikation.

Dessa slutsatser står till viss del i kontrast till de kommunikativa förutsättningar vi identifierat på Radisson SAS. Kommunikationen är långt ifrån felfri och *Yes I Can!*-programmet är standardiserat och relativt enkelriktat. Forskarnas kriterier för framgångsrik intern marknadsföring är bara delvis uppfyllda. Vi tror att svaret kan ligga i det faktum att Radisson SAS råkat ut för problem, och sedan **tacklat krisen** på bred front. VD och MC1 blinkar inte ens när de berättar om allt som hänt – för tre studenter de aldrig träffat tidigare. Vi kan bara anta att samma ödmjukhet och öppenhet präglar den interna kommunikationen, och tror att det kan vara ett viktigt skäl till att arbetet med *Yes I Can!* ändå har gått bra. Kombinationen av att **erkänna personalens tuffa verklighet** och att göra en medveten, långsiktig och **konkret ansträngning** att bli bättre (då syftar vi på samarbetet med konsultfirman) kan vara nyckeln här. Vi tror också att det kan finnas **något inneboende** i *Yes I Can!*-konceptet som gör att det inte behöver tryckas ner i halsen på personalen; de verkar

finna det attraktivt och själva vilja ha det som en trygghet att luta sig mot. Servicefilosofin verkar dessutom ha agerat livlina vid krisen som uppstod, något som visade vägen framåt. Till sist kommer vi då till vad mellancheferna kan ha spelat för roll för det här resultatet.

- *Vilken betydelse har chefer på mellannivå för den kommunikativa processen?*

Om forskningen (exempelvis Clutterbuck & Wynne 1992; Grönroos 2002; Nonaka 1994; Wieseke et al. 2009) har något att säga oss, så är det att den interna marknadsföringen inte hade haft någon effekt om inte mellancheferna var engagerade i processen. Däremot verkar det inte vara så enkelt som Wieseke et al. (2009) fann i sina undersökningar om organisationsidentifikation och karismatiskt ledarskap.

VD:n hade en hög grad av organisationsidentifikation, men har fortfarande ett visst avstånd till sina medarbetare och saknar en del av de egenskaper som präglar en karismatisk ledare. Det skulle, enligt Wieseke et al. (2009) betyda att hans möjligheter att påverka processen minskar. Här tror vi att hans vilja att förändras och bli mer lyhörd gentemot sin personal kan ha haft en mycket positiv effekt – flera intervjupersoner nämner förändringen. Det kan vara så att själva intentionen och ansträngningen att bli bättre spelar stor roll. Kanske återgäldar medarbetarna det genom att själva anstränga sig mer för organisationen?

MC1 liknar i hög grad författarnas idealchef, men kämpar med det stora fysiska avståndet till sina medarbetare. Vi tror att de förutsättningarna kräver en betydligt mer karismatisk ledarstil och en högre grad av organisationsidentifikation för att påverka den kundnära personalens beteende, än om hon hade varit placerad närmare dem. Emellertid upplever vi henne som en personifiering av visionen, så till den grad att hennes påverkan på den interna marknadsföringen sannolikt är omfattande och positiv.

Man kan fråga sig i vilken grad **MC2** kan påverka sina medarbetare. Vi tror att den korta tiden på posten kan vägas upp av att hon jobbat så länge på företaget – något som personalen också uttrycker beundran för. En mjuk ledare är inte optimalt för den interna marknadsföringen enligt Wieseke et al. (2009), men hon verkar ha andra egenskaper som kan fungera positivt – exempelvis fysisk närhet och empati. Vi tror att de blir positiva faktorer så länge som samarbetet på avdelningen faktiskt går bra, och så länge som hon själv praktiserar *Yes I Can!*. Om skutan är på väg åt fel håll, kan det däremot bli svårare för henne att vända den, om hennes relation till personalen blivit för nära.

Sammanfattningsvis är bilden av mellanchefernas roll något mer komplex än vad vi hade väntat oss. Frontpersonalens något otydliga grad av organisationsidentifikation kan bero på att **MC1** – även om hon själv har en hög grad av organisationsidentifikation och liknar den

karismatiska ledaren – har för stort avstånd till sin personal; och att VD och MC2 har ett begränsat inflytande bland annat på grund av de har andra ledarstilar. Det bekräftar vad Wieseke et al. (2009) hävdar i sin forskning. Även om man inte nått hela vägen fram när det gäller personalens organisationsidentifikation, verkar *Yes I Can!* ha förmedlats så effektivt att man åstadkommit en servicekultur. Det tyder på att det finns andra faktorer i den interna marknadsföringen som kan väga upp både kommunikativa brister och olika ledarstilar.

5.2 Diskussion

Här antar vi ett bredare perspektiv, och lyfter blicken från Radisson SAS i Malmö till hotellbranschen och intern marknadsföring i allmänhet.

Vad kan andra organisationer lära av Radisson SAS, som ju varit relativt framgångsrika i sin interna marknadsföring? Vilka av deras framgångsfaktorer går att kopiera, och vilka är så komplexa och unika att Radisson SAS kommer att förbli ensamma om dem? Vi tror att en av de viktigaste faktorerna är att den interna marknadsföringen inte ses som ett projekt som löper parallellt med den övriga verksamheten, utan **integreras i hela organisationen**. Alla, från ledning till frontpersonal, måste visa engagemang och aktivt jobba med frågan. I Radisson SAS fall deltar exempelvis VD:n aktivt i projektet med konsultfirman, på samma villkor som övriga ledare i organisationen.

Vi tror också att Radisson SAS **ödmjukhet inför organisationens verklighet** är en viktig faktor. Ledningen bör sätta sig in i den kundnära personalens vardag, erkänna deras arbetssituation och tackla eventuella problem på ett ärligt och ödmjukt sätt. Organisationer är aldrig så enkla som de ser ut på papper, vilket är en viktig insikt för den som vill ha en fungerande intern kommunikation.

Man kan dessutom **behålla inte rnutbildningar inom företagets väggar** för att minska risken att det utvecklas till ett avskilt projekt. Hotellet i Malmö har två vanliga anställda som samtidigt är så kallade *Yes I Can!*-tränare. Det skapar sannolikt engagemang och stolthet hos de personer som ansvarar för utbildningen, vilket kan ha en positiv påverkan hos de övriga anställda. En viktig del av att själva hålla i utbildningen är att det kan bli lättare att konkretisera servicefilosofin utifrån vad som är relevant för just det hotellet.

En mer svårkopierad resurs är den **servicekultur** som Radisson SAS verkar ha lyckats skapa. Det är en komplex resurs som tar tid att bygga upp och är beroende av en hel uppsättning - framför allt sociala - faktorer.

För Radisson SAS egen del, tror vi att man kan fortsätta jobba med att förbättra den interna kommunikationen. **För det första** så bör man överväga att formalisera tvåvägskommunikation, det vill säga inte lita på att man får återkoppling från medarbetarna på personalmöten eller på fikarasten, utan regelbundet och aktivt se till att ta reda på hur de tolkar och använder *Yes I Can!*. **För det andra** verkar man behöva se över organisationsstrukturen – kanske rent av de fysiska formerna för den. Att ledningens kontor ligger så långt från den kundnära personalen kan så vitt vi vet inte medföra annat än hinder för den interna marknadsföringen. **För det tredje** kan man lära sig av forskningen kring mellancheffens roll i organisationen, och fundera på hur man bättre kan ta tillvara deras potential att påverka sina underordnade. Det innebär bland annat att verkligen förvissa sig om att de känner samhörighet med sin organisation, träna dem i kommunikation och ledarskap och ge dem tillräckligt med tid och resurser att odla relationerna med sin personal. De skulle kunna ta till vara några av Nonakas (1994) idéer om middle-up-down management (MUDM): en teambaserad organisation, där avdelningschefen agerar coach och länk mellan organisationens nivåer.

Vi inledde uppsatsen med att diskutera de krav som den ekonomiska krisen ställer på branschen. Även om branschens ledare inte rekommenderar att man konkurrerar med sänkt pris (restauratoren.se, mars 2009) blir **kostnadseffektivitet** en ofrånkomlig prioritet. Alla tre chefer på Radisson SAS nämner just hur ekonomiska resurser ställs mot implementeringen av *Yes I Can!* och VD:n talar specifikt om hur produktivitet riskerar att stå i kontrast till kvalitet. Vi tror att det finns ett högst konkret samband mellan impulsen att säga *Ja!* och vilka resurser man har att ta hand om de förfrågningar man då får från gästerna.

Man kan också föreställa sig att krisen gör det naturligt att rekrytera mer **kostnadsmedvetna chefer** än vanligt. Det skickar en tydlig signal till övriga anställda om vilka egenskaper som premieras. Kvalitativa prestationer riskerar att hamna i skuggan av finansiella framgångar. Dessutom finns naturligtvis risken att avdelningschefen är mer mån om att spara pengar än att förbättra servicekvaliteten. Som vi har sett har avdelningschefer stor potential att påverka sina underordnade. Få anställda lägger väl ner energi på att ”göra det lilla extra” om inte deras närmsta chef verkar tycka att det är viktigt.

En annan potentiell invändning är att den här kollektiva ”uppfostringen” kan **hindra det fria, kritiska tänkandet** inom organisationen. Inom Radisson SAS måste man säga *Ja!* – men vad händer om man vill säga nej? Är det okej att ha avvikande åsikter, att ifrågasätta eller kritisera servicefilosofin internt? Om det här utrymmet saknas riskerar man att viktiga synpunkter eller goda idéer inte blir hörda med sämre kvalitet som följd.

Du som läser uppsatsen har säkert tänkt för dig själv att det där med *Yes I Can!* ändå låter rätt mycket som **sunt förnuft**. Behöver man verkligen utbilda sig i sånt där? Jobbar inte alla hotell med liknande principer – ja rentav hela servicebranschen? Intervjupersonerna själva säger att servicefilosofin är som en självklarhet, den sitter i ryggmärgen.

Vi tror ändå att det ligger något i att man formulerat orden, satt dem på pränt och pratat om vad de betyder. Det spelar antagligen mindre roll vilka begrepp man valt, och större roll hur de kommuniceras. Under våra samtal med personalen på Radisson SAS var det oftast intervjupersonen som själv nämnde *Yes I Can!*, innan vi tog upp det. Det verkade ge dem något att luta sig mot, en trygghet och ett sätt att förstå sitt företag. Anställda som har det här ”serviceförnuftet” från början känner antagligen också en bekräftelse och en belöning i att ”deras” sätt att ge service motsvarar företagets uttalade ideal. Att god service skulle vara sunt förnuft kan i högsta grad diskuteras, men även då tror vi att en formaliserad servicefilosofi fyller sin funktion som trygghet och vägledning.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

- Nonakas (1994) modell **MUDM** verkar, trots att den har några år på nacken, vara relevant för en bransch som fortfarande präglas av traditionella hierarkier. Huruvida den är praktiskt användbar är möjligen ett ämne för fortsatt forskning.
- **De fysiska förutsättningar för intern marknadsföring:** om man utgår ifrån att man behandlar varandra som interna kunder och strävar efter en god tjänstekvalitet även inom företaget, kan det vara relevant att titta närmare på Mary Jo Bitners modell för servicelandskap, se exempelvis Richard Eks diskussion kring modellen i Corvellec & Lindquist, 2005.
- Vi har inte undersökt **rekryteringsprocessen** i den här uppsatsen, men det finns naturligtvis mycket att vinna på att rekrytera personal som redan från början delar varumärkets värderingar. När det nybyggda Clarion Hotel Sign skulle rekrytera personal höll man till exempel ”auditions” istället för traditionella intervjuer (restauratoren.se, 27/8 2008). Är det en effektiv metod för att hitta rätt personal? Frågan är också vilken typ av människor man då får in i organisationen; leder det till en förbättrad mångfald eller tvärtom, en homogen grupp ja-sägare? Det kan vara intressant att ställa rekrytering och intern marknadsföring mot varandra; behöver man det ena om man lyckas med det andra?

- **Vad händer med tjänstekvaliteten när det är tuffa tider?** I Sverige har vi redan idag relativt få anställda per gäst jämfört med andra länder, där lägre löner möjliggör flera hundra anställda på stora hotell. Det kan innebära att utländska gäster kommer med höga förväntningar på fyrstjärniga storstadshotell liknande Radisson SAS. Hur mycket service kan man utvinna ur sin relativt sett fåtaliga frontpersonal innan kvaliteten blir lidande och gästerna sviker – och är det någon idé att lägga resurser på intern marknadsföring om inte personalen har utrymme att leva upp till varumärkets värderingar?

6. Referenser

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 9, sid. 1177-1186.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). *Social Identity Theory And The Organization*. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, sid. 20-39.

Arnett, D. B. Laverie, D. A. McLane, C. (2002). *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly: Vol. 43, No. 2, sid 87-96

Ballantyne, D. *The strengths and weaknesses of internal marketing*. I Varey & Lewis (red.) (2000). *Internal Marketing – Directions for Management*. London: Routledge

Barney, J. B. (1995). *Looking inside for competitive advantage*. Academy of Management Executive: Vol. 9, No. 4, sid 49-61

Bengtsson, S. Hjort, M. Sandberg, H. Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet – Kvaliativ metod I teori och praktik*. Lunds universitet: Sociologiska institutionen

Boshoff, C. & Tait, M. (1996). *Quality perfections in the financial service sector. The potential impact of internal marketing*. International Journal of Service Industry management: Vol. 7, No. 5, sid 5-31.

Brexendorf, T. O. & Kernstock, J. (2007). *Corporate behaviour vs. brand behaviour: Towards an integrated view?*. Brand Management: Vol. 15, No. 1, sid 32-40

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing : bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann in association with the Chartered Institute of Marketing

- Clutterbuck, D. & Wynne, B. (1992). *Viewpoint: Is middle management a quality anachronism?*. *Managing Service Quality*: Vol. 2, No. 3, sid 131-133
- de Chernatony, L. (2002) *Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name?*. *Corporate Reputation Review*: Vol. 5, No. 2-3, sid. 114-132.
- de Chernatony, L. Cottam, S. Segal-Horn, S (2006). *Communicating Services Brands' Values Internally an Externally*. *The Service Industries Journal*: Vol. 26, No. 8, sid 819-836
- Dortok, A. (2006). *A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation*. *Corporate Reputation Review*: Vol. 8, No. 4, sid 322-338.
- Ek, R. (2005). i *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*. Corvellec, H. & Lindquist, H. (red). Malmö: Liber
- Fiske, J. (1990). *Kommunikationsteorier - en introduktion*. Uppsala: Wahlström & Widstrand
- George, W R. (1990). *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level*. *Journal of business research*: Vol. 20, sid. 69-70.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*. Malmö: Liber
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and marketing – Customer Management in Service Competition*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Random House, Inc.
- Kotler, P., Bowen, T., Makens, J.C., (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 4:e

upplagan. New Jersey: Pearson Education

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Mudie, P. Internal marketing: a step too far. I Varey & Lewis (red.) (2000). *Internal Marketing – Directions for Management*. London: Routledge

Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organizational Science*: Vol. 5, No. 1, sid 14-37

Rosengren, K. E. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.

Schultz, M., Antorini, Y. M. & Csaba, F. F. (2005). *Corporate Branding - Purpose/Peole/Branding*. Gylling: Copenhagen Business School Press

Varey, R. J. & Lewis, B. R. (2000). *Internal marketing – Directions for Management*. London: Routledge

Vilà, J. & Canales, J. I. (2008). *Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC*. *Long Range Planning*: Vol. 41, sid 273-290

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. & van Dick, R. (2009). *The Role of Leaders in Internal Marketing*. *Journal of Marketing*: Vol. 73, sid 123-145

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, F. W. (2008). *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research*. *Journal of Management*: Vol. 34, No. 6, sid 1190-1221

Internet

Anna Aarflot (2008). Restauratören. *Talangjakt sätter sökande på prov*. Tillgänglig: <<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=14753>>. (Läst 2009-05-28)

Ninni Dickson (2009). Restauratören. *2008 – Ett kontrasternas år*. Tillgänglig: <<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=15353>>. (Läst 2009-04-10)

Rezidor Hotel Group's (2009). *Vår Vision: Yes I Can!* Tillgänglig:

<<http://www.rezidor.com/cs/Satellite/Page/Rezidor/Page/defaultRezidor/1165588162307/se/>>.

(läst 2009-05-18)

7. Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide: VD

Syftet med den här intervjun är att förstå VD:ns roll i organisationen, hans ledarskap och relation till underordnade samt delaktighet i den interna marknadsföringen.

TILL IP: Du är inte anonym, och har all rätt att tacka nej till att svara på någon fråga. Vi kommer att behandla eventuell känslig information varsamt och kommer dessutom ge dig möjlighet att se materialet före publicering om du vill. Vi kommer att täcka tre teman: din syn på Radisson SAS varumärke och servicefilosofi, din roll i det interna varumärkesbyggandet och din roll som chef och ledare.

1. BAKGRUND

Hur länge har du arbetat på hotellet? Hur kom det sig att du blev VD på Radisson SAS?

Vilka av dina egenskaper tror du gav dig jobbet?

Beskriv din roll som VD.

Hur många har du personalansvar för?

Hur ser en typisk dag ut på jobbet för dig?

Har ni någon form av belöningsystem på hotellet? Vad baseras det på?

Hur upplever du kommunikationsklimatet på hotellet?

Vad gör du för att påverka det?

2. TOLKNING AV VARUMÄRKE & SERVICEFILOSOFI

Beskriv (varumärket) Radisson SAS.

Hur skulle du beskriva er strategi på marknaden? Er affärsidé?

Hur ser du på service? Vad är bra service för dig?

Beskriv vad ni har för servicefilosofi på hotellet. Vad betyder *YIC* för dig?

Kan du ge exempel på hur du använder servicefilosofin i ditt dagliga arbete? Någon särskild situation du minns?

I vilka sammanhang brukar ni ta upp *YIC*?

Hur går snacket bland kollegorna om *YIC*? Brukar du prata om *YIC* med din chef?

Organisationssocialisation och identifikation:

Hur såg din introduktion ut?

Vad tycker du att ni är bra på? Vad tycker du att ni skulle kunna förbättra?

Vad tror du att andra tycker om Radisson SAS?

Vad känner du om du till exempel läser ett dåligt omdöme om hotellet på nätet? Hur agerar du efter ett dåligt omdöme?

3. INTERNA MARKNADSFÖRINGSAKTIVITETER

På vilket sätt har du utbildats i *Yes I Can*?

Har du fått någon uppföljning på den utbildningen?

Hur arbetar du internt med varumärket och servicefilosofin?

Hur förmedlas *Yes I Can*?

Hur stor del av dina arbetsuppgifter handlar *direkt* om att förmedla *Yes I Can*?

Till vilken grad är du själv delaktig i planeringen & utformningen av *YIC*-aktiviteter?

Är det något särskilt du tar hänsyn till när du genomför *YIC*-aktiviteter?

Jobbar ni med att konkretisera *YIC*? I så fall hur?

Hur följer ni upp aktiviteterna ni haft kring *YIC*?

Vilken respons har receptionschef och frontpersonal haft på aktiviteterna och materialet?

Hur har arbetet gått så här långt?

Vilka utmaningar möter du i arbetet med *YIC*?

4. DIN ROLL SOM VD OCH LEDARE

Hur vill du beskriva organisationsstrukturen på hotellet? Vilken är din plats i den?

Beskriv ditt professionella förhållande till dina avdelningschefer?

Beskriv ditt förhållande till hotellets frontpersonal. Hur mycket kontakt har ni?

Vad betraktar du som särskilt intressant med att vara VD?

Vad tycker du är svårt med att vara VD?

Typ av ledarskap:

Hur tycker du att man ska vara som chef?

Hur vill beskriva din egen ledarstil?

Beskriv ditt sinne när du är på jobbet.

Hur funkar kommunikationen med dina anställda överlag?

Upplever du att du inspirerar dina anställda? Även när det går dåligt?

På vilket sätt motiverar du dem

Vad är din vision för receptionen? Känner du att din receptionschef delar den?

Har du utrymme att vara kreativ?

Har du idéer som du inte hunnit realisera?

5. AVSLUTNING

Finns det något du vill tillägga angående YIC och din roll som VD?

Finns det något som du tycker är särskilt viktigt av det vi pratat om?

Hur upplevde du intervjun?

Bilaga 2. Intervjuguide: Mellancheff

Syftet med den här intervjun är att förstå mellancheffens roll i organisationen, hans eller hennes delaktighet i den interna marknadsföringen och typ av ledarskap. Vi undersöker även mellancheffens tolkning av *Yes I Can!* och grad av organisationsidentifikation.

TILL IP: Du är inte anonym, och har all rätt att tacka nej till att svara på någon fråga. Vi kommer att behandla eventuell känslig information varsamt. Vi kommer att täcka tre teman: din syn på Radisson SAS varumärke och servicefilosofi, din roll i det interna varumärkesbyggandet och din roll som chef och ledare.

1. BAKGRUND

Hur länge har du arbetat på hotellet? Vad gjorde du innan?

Hur ser en typisk dag ut på jobbet för dig?

Berätta mer om ert belöningssystem?

Hur upplever du kommunikationsklimatet på hotellet?

2. TOLKNING AV VARUMÄRKE & SERVICEFILOSOFI

Beskriv (varumärket) Radisson SAS.

Hur skulle du beskriva er strategi på marknaden? Er affärsidé?

Vad är bra service för dig?

Beskriv vad ni har för servicefilosofi på hotellet. Vad betyder *YIC* för dig?

Kan du ge exempel på hur du använder servicefilosofin i ditt dagliga arbete? Någon särskild situation du minns?

I vilka sammanhang brukar ni ta upp *YIC*? Hur går snacket bland kollegorna om *YIC*?

Organisationsidentifikation:

Hur såg din introduktion ut?

Vad tycker du att ni är bra på? Vad tycker du att ni skulle kunna förbättra?

Vad tror du att andra tycker om Radisson SAS?

Vad känner du om du till exempel läser ett dåligt omdöme om hotellet på nätet? Hur agerar du efter ett dåligt omdöme?

3. INTERNA MARKNADSFÖRINGSAKTIVITETER

På vilket sätt har du utbildats i *Yes I Can*? Har du fått någon uppföljning på den utbildningen?

Hur förmedlas *Yes I Can*?

Hur arbetar du internt med varumärket och servicefilosofin?

Till vilken grad är du själv delaktig i planeringen & utformningen av *YIC*-aktiviteter?

Är det något särskilt du tar hänsyn till när du genomför *YIC*-aktiviteter?

Jobbar ni med att konkretisera *YIC*? I så fall hur?

Hur följer ni upp aktiviteterna ni haft kring *YIC*? Pratar ni om det efteråt? Hur tycker du att arbetet har gått så här långt?

Vilken respons har din frontpersonal haft på aktiviteterna och materialet?

Vilka utmaningar möter du i arbetet med *YIC*?

Känner du att du har tillräckligt med stöd och resurser för att göra ett bra jobb med *YIC*? Vilka resurser saknar du? Vad kan förbättras?

4. DIN ROLL SOM RECEPTIONSCHEF

Hur vill du beskriva organisationsstrukturen på hotellet? Vilken är din plats i den?

Varför tror du att du blev vald för det här jobbet? Vilka egenskaper var det som ledde dig hit?

Samarbetar du med de andra cheferna på mellannivå?

Beskriv din relation till frontpersonalen.

Vad betraktar du som särskilt intressant med att vara chef på mellannivå? Vad tycker du är svårt med att vara chef på mellannivå?

Typ av ledarskap:

Hur tycker du att man ska vara som chef? Hur vill beskriva din egen ledarstil?

Beskriv ditt sinnelag när du är på jobbet.

Hur funkar kommunikationen med dina anställda överlag?

Upplever du att du inspirerar dina anställda? Även när det går dåligt? På vilket sätt motiverar du dem?

Känner du att frontpersonalen delar din vision för avdelningen?

Har du utrymme att vara kreativ?

Har du idéer som du inte hunnit realisera?

Din chef:

Hur länge har du jobbat med din nuvarande chef?

Beskriv tre av din chefs mest positiva egenskaper.

Beskriv er relation.

Hur skulle han kunna förbättra sitt stöd till dig?

5. AVSLUTNING

Hur upplevde du intervjun? Känner du att det är något vi missat, vill du tillägga något?

Bilaga 3. Intervjuguide: Frontpersonal

Syftet med den här intervjun är att utforska frontpersonalens perspektiv på organisationen och den interna marknadsföringen, hur de tolkar och använder *Yes I Can!*, till vilken grad de identifierar sig med företaget och hur de upplever ledarskapet i organisationen.

TILL IP: I den mån det går kommer vi att försöka hålla dig anonym du har all rätt att tacka nej till att svara på någon fråga. Vi kommer att behandla eventuell känslig information varsamt. Vi kommer att täcka tre teman: din syn på Radisson SAS varumärke och servicefilosofi, din upplevelse av det interna varumärkesbyggandet och din roll i organisationen.

1. BAKGRUND

Hur länge har du jobbat på Radisson SAS?

Blev du anställd i receptionen i direkt eller har du jobbat på andra positioner inom organisationen tidigare?

Vilka av dina egenskaper tror du gjorde att du fick jobbet?

Hur länge har du arbetat med din nuvarande chef?

2. TOLKNING AV SERVICEFILOSOFIN

Beskriv (varumärket) Radisson SAS.

Vad är bra service för dig?

Om du ska fatta ett svårt beslut - exempelvis om en gäst kräver kompensation och du jobbar ensam - hur tänker du då? Hur vet du vad som är rätt och fel?

Beskriv vad ni har för servicefilosofi på hotellet

Vad betyder *YIC* för dig?

I vilka sammanhang brukar ni ta upp *YIC*? Hur går snacket bland kollegorna om *YIC*

Brukar du prata om *YIC* med din chef?

3. ORGANISATIONSIDENTIFIKATION

Beskriv din första dag på jobbet, vad fick du göra? Hur såg din introduktion ut?

Vad tycker du om att jobba på Radisson SAS?

Vad har du för mål i framtiden? Tror du att du kommer att jobba kvar om fem år?

Vad tycker du att ni är bra på? Vad tycker du att ni skulle kunna förbättra?

Vad tror du att andra tycker om Radisson SAS?

Vad känner du om du till exempel läser ett dåligt omdöme om hotellet på nätet?

Hur känns det när du får ta mot klagomål? Varför?

Hur pass insatt är du i hotellets ekonomiska situation? Vet du vad ni har för genomsnittlig beläggning och REVPAR?

4. INTERNA MARKNADSFÖRINGSAKTIVITETER

Hur förmedlas YIC på hotellet?

Känner du till boken WHY?

Hur tar ni främst emot information från ledningen på din avdelning?

Vad händer efter en YIC-utbildning? Sker det någon uppföljning?

Vilken möjlighet har du att tycka till om YIC-utbildningen?

Får ni vara med att **planera och utforma** någon av aktiviteterna?

5. ORGANISATORISK ROLL

Hur ser organisationsstrukturen ut på hotellet?

Hur tycker du att kommunikationen fungerar i organisationen?

Beskriv din relation till dina kollegor.

Beskriv din relation till din chef. Vad känner du att du kan prata om med din chef?

Beskriv tre av din chefs mest positiva egenskaper.

På vilket sätt är din chef ett föredöme? Ge gärna några konkreta exempel.

Har ni något bonus- eller belöningsystem i din avdelning? Hur ser det ut?

6. AVSLUTNING

Är det något du vill tillägga? Något du känner att vi har missat?