



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Samspelet mellan intern & extern branding

- En studie i hur internt och externt brandingarbete kan kopplas ihop, med utgångspunkt i ledarskapet -

Författare:

Kristoffer Almqvist

Sarah Törnqvist

Handledare:

Susanne Ekman

FÖRORD

Vi har efter fyra års studier på civilekonomprogrammet vid Lunds universitet, kommit fram till att skriva detta examensarbete inom organisation.

Vi vill tacka såväl de forskare som företagsledare som medverkat i denna studie. De svar som dessa personer bidragit med är direkt avgörande för denna studie inom intern branding. Utan detta stöd skulle studien inte kunnat genomföras och därför vill vi rikta ett extra stort tack till dessa personer.

Vi vill också tacka vår handledare, Susanne Ekman, för ett enormt stort stöd under vårterminen 2011, då denna uppsats skrivits. Utan hennes råd och kommentarer hade denna studie inte varit i det skick som den är idag.

Kemicentrum i Lund, fredag 13 maj 2011

Kristoffer Almqvist

Sarah Törnqvist

SAMMANFATTNING

Titel: Samspelet mellan intern och extern branding

Seminariedatum: 2011-05-24

Ämne/Kurs: Examensarbete på Civilekonomprogrammet, inriktning organisation, 30 ECTS-poäng.

Författare: Kristoffer Almqvist och Sarah Törnqvist

Handledare: Susanne Ekman

Fem nyckelord: Branding, ledarskap, identitet, motivation, kontroll.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka sambandet mellan intern och extern branding. Till denna frågeställning är följande underfrågor kopplade:

- Vilken betydelse har ledarskapet för kopplingen mellan intern och extern branding?
- Hur påverkas anställda av intern branding inom organisationen?
- Vad krävs för att skapa framgångsrik intern branding?

Metod: Primärdata för studien samlas in genom kvalitativa intervjuer som sedan jämförs med ett teoretiskt ramverk och därefter sammanställs till kvalitativt material.

Teoretiska perspektiv: Grunden för denna studie ligger inom ramen för teori som primärt berör intern branding, ledarskap samt delar av övrig organisationslära.

Empiri: Som grund för det empiriska materialet till denna studie ligger intervjuer med fyra forskare inom området organisation samt tre företagsledare i VD-position med lång erfarenhet inom sin bransch. På detta sätt kan resonemanget, kring vår frågeställning, jämföras mellan personer i fokusgruppen och återkopplas till det teoretiska ramverket.

Slutsatser: De slutsatser som dras i studien är att företagsledare anser att det är viktigt att kommunicera en enhetlig bild av organisationen eftersom det exempelvis underlättar de anställdas externa kontakter och samtidigt skapar ärlighet inom organisationen och gentemot dess kunder. Detta håller dock inte alla forskare i studien med om. Dessutom utgör ledarskapet kärnan för att få anställda att arbeta i samma linje och en viktig aspekt är att våga stå för sina beslut som ledare.

SUMMARY

Title: The Interplay between Internal and External Branding

Seminar date: 05/24/2011

Course: Master Thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Kristoffer Almqvist and Sarah Törnqvist

Advisor: Susanne Ekman

Five key words: Branding, Leadership, Identity, Motivation, Control.

Purpose: The purpose of this paper is to examine the relationship between internal and external branding. To this issue are the following sub questions associated:

- What is the importance of leadership for the interplay between internal and external branding?
- How are employees affected by the internal branding within the organization?
- What is needed to create successful internal branding?

Methodology: Raw data for the study is collected through qualitative interviews that is then compared with a theoretical framework and then compiled to a qualitative material.

Theoretical perspectives: The foundation of this study lies in the theoretic framework that primarily concerns internal branding, leadership, and other parts of organizational learning.

Empirical foundation: The basis for the empirical evidence in this study is interviews with four researchers in the field of organization and the three executives on a CEO position with extensive experience in their field. In this way the reasoning, concerning our question, can be compared between individuals in the focus group, and then fed back to the theoretical framework.

Conclusions: The findings of this study is that business leaders believe that it is important to communicate a consistent image of the organization as it facilitates e.g. the employees' external contacts and at the same time it creates honesty within the organization and towards its customers. This is, however, not what all the researchers in the study experienced. In addition, leadership is of great significance in order to get employees to work in the same direction and another important aspect is for leaders to have the courage to stick to their decisions.

1. INTRODUKTION	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMFORMULERING	5
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	6
2. TEORI	8
2.1 INTERN BRANDING	8
2.1.1 Definition	8
2.1.2 Analys	9
2.2 LEDARSKAPETS BETYDELSE	14
2.3 NORMATIV KONTROLL	18
2.4 ATT SKAPA EN IDENTITET	21
3. METOD	24
3.1 DELTAGARE	24
3.1.1 Forskare A - Dan Kärreman	24
3.1.2 Forskare B – Martin Svendsen	24
3.1.3 Forskare C	25
3.1.4 Forskare D	25
3.1.5 Manager A	25
3.1.6 Manager B	25
3.1.7 Manager C	25
3.2 PLATS	26
3.3 METODVAL	26
3.4 KVALITET	28
3.5 ANALYS	31
3.6 BEGRÄNSNINGAR	33
3.7 REFLEKTION	34
4. CASE	35
4.1 MOTIVATION	35
4.2 INTERNA MÅL	37
4.3 ENHETLIG BILD AV ORGANISATIONEN	40
4.4 LEDARSKAPETS BETYDELSE	43
5. DISKUSSION	47
5.1 LEDARSKAP OCH MOTIVATION	47
5.2 FALLGROPAR OCH MÅL	53
5.3 ENHETLIGHET ELLER INTE?	55
6. SLUTSATS	61
REFERENSLISTA	65
APPENDIX 1 – INTERVJUFRÅGOR TILL FORSKARE	69
APPENDIX 2 – KOMPLETTERANDE INTERVJUFRÅGOR	70
APPENDIX 3 – INTERVJUFRÅGOR TILL MANAGERS	71
APPENDIX 4 – ARTIKEL	73

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Historiskt sett är branding ett ämne som existerat mest inom marknadsföring, men som under senare år även växt fram till att utgöra en viktig del inom organisationsläran. Mot bakgrund av att det är ett nytt område finns det också luckor i den forskning som gjorts inom ramen för intern branding. En fördjupad kunskap inom området skulle kunna ha stor betydelse för de organisatoriska processer som finns inom företag idag och därför har vi valt att fokusera vår studie på området intern branding.

I dagens företagsklimat, och speciellt inom de kunskapsintensiva företagen, finns det en tvetydighet huruvida det gynnar organisationen att sträva efter att skapa en heltäckande image av sin organisation gentemot både konsument, anställda och rekryter som inkluderar både vad företaget gör internt och externt eller om det faktiskt är behäftat med fördelar att särskilja dessa två typer av kommunikation. När vi talar om kunskapsintensiva företag ska detta tolkas utifrån definition av Alvesson (2004) vilken innefattar företag som framför allt konkurrerar med immateriella resurser såsom servicekvalitet, varumärke och image.

Vår studie syftar alltså till att undersöka ifall den interna branding kan framgångsrikt kopplas samman med den externa branding eller inte, med fokus på ledarskap som ett viktigt begrepp i sammanhanget. Vad vi avser med framgångsrik branding kommer vidare att definieras i kapitel 1.3, där vi även presenterar vilket syfte samt vilken frågeställning som ligger till grund för denna studie. Vidare avser vår studie att projicera en helhetsbild av branding inom organisationer för att på ett inkluderande sätt kunna utvärdera olika strategier.

1.2 Problemformulering

När företag konkurrerar med varandra i en allt intensivare affärsvärld ställs allt högre krav på att den interna organisationen fungerar önskvärt och att med utgångspunkt i detta kan skapa en positiv, tilltalande bild av organisationen gentemot kunder och rekryter. Problemet som undersöks i vår studie berör sambandet mellan just kunder och rekryter. Att internt organisera på ett sätt som gör företaget attraktivt från båda sidor,

dvs. både kundernas och från rekryternas perspektiv, kan vara en svår balansgång. Att ge en bild av organisationen gentemot rekryter där medarbetare inom organisationen har en låg arbetsbörda i kombination med hög belöning kan av naturliga skäl inte vara tilltalande för kunderna. Kunderna söker istället av naturliga skäl ett företag som kan ge dem en så bra produkt eller tjänst som möjligt, till ett så bra pris som möjligt. Detta kan leda till en svårighet för organisationer att attrahera både kunder och rekryter.

Självklart är problematiken inte i alla fall så enkel som i föregående exempel, men för att förenkla och göra problemet lättare att förstå kan föregående exempel användas. Å andra sidan kan det också uppstå problem med att inte ge en enhetlig bild av organisationen internt som externt. Som exempel kan nämnas att de anställda, som en följd av icke enhetliga direktiv från ledningen, inte arbetar och strävar i rätt riktning. När vi i detta fall talar om rätt riktning åsyftas primärt en överrensstämmelse med den riktning som förutsätts av företagets kunder att de anställda ska arbeta i. När de anställda inte har samma blick av organisationen som kunderna, kan problem uppstå genom att kunderna t.ex. inte hanteras och bemöts på det sätt som de förväntat sig. I denna problematik hämtar vår studie sitt ursprung och i moderna organisationer, där konkurrensen blir allt större, kan denna problematik vara väl så viktig som någonting annat att förstå och hantera inom organisationer.

1.3 Syfte & Frågeställning

Att undersöka sambandet mellan intern och extern branding innebär för oss att titta närmare på hur de två begreppen kan kopplas ihop och vilka eventuella synergieffekter som kan uppnås genom en fördjupad förståelse av denna koppling. Vi strävar också efter att på ett överskådligt sätt klargöra ledarskapets roll inom intern branding samt ledarskapets betydelse för ett enhetligt brandingarbete inom organisationen. Vår specifika frågeställning och tillhörande underfrågor, grundat på studiens syfte, är följande:

Hur ser sambandet ut mellan intern och extern branding?

- * Vilken betydelse har ledarskapet för kopplingen mellan intern och extern branding?*
- * Hur påverkas anställda av intern branding inom organisationen?*
- * Vad krävs för att skapa framgångsrik intern branding?*

När vi talar om framgångsrik branding avser vi hur intern branding, och dess koppling till extern branding, kan användas för att på längre sikt skapa bland annat bättre lönsamhet för organisationen. Vi avser även, inom ramen för uttrycket framgångsrik, branding som innebär en bredare och djupare påverkan på organisationen som t.ex. att både bli attraktivare för kunderna samt att förbättra de anställdas inställning till sin arbetsgivare.

Anledningen till att vi valt att fokusera på denna frågeställning i vår studie är eftersom vi anser att det saknas forskning inom området som besvarar frågan. Ytterligare en anledning är att vi vill undersöka om kopplingen i sig mellan intern och extern branding är av större vikt än utformningen av strategier som exklusivt kan användas för extern eller intern branding.

Vårt syfte är vidare att erbjuda en nyanserad bild av hur de företagsledare samt forskare som ingår i studien resonerar kring vår frågeställning samt att därefter utvärdera vilken eventuell koppling som finns till teorier på området för intern branding. Vi vill därigenom se huruvida befintlig teori överrensstämmer med det empiriska material som skapats genom denna studie, men också jämföra hur väl forskares och företagsledares resonemang kan ses som samstämmiga eller inte. På detta sätt vill vi förenkla för och förbättra fokus på framtida forskning inom området. Detta anser vi vara viktigt både mot bakgrund av att det är ett relativt nytt forskningsområde i förhållande till de flesta andra områden inom organisationsteori, och för att forskningen på ett ännu bättre sätt än idag ska kunna bidra till utvecklingen av framtida organisationer.

Vi syftar också till att undersöka vilka specifika hinder som intern branding kan leda till och hur de hanteras, inom de organisationer som dagligen arbetar med frågor av detta slag. Detta gör vi för att klargöra ledarskapets roll och dess effekter inom organisationen, vilket också påverkar sambandet mellan intern- och extern branding.

Dessutom tror vi att vår studie kommer att lägga grund för ytterligare nyansering av frågeställningen och vidare forskning inom området.

2. Teori

I denna studie används intern branding som en utgångspunkt för att undersöka sambandet mellan extern och intern branding men också vilken roll ledarskapet spelar i denna koppling. Intern branding, vilket också kan benämnas som intern marketing, syftar till att förmedla varumärkets "löfte" till studenter och rekryter som har ett intresse av företaget som blivande arbetsgivare. Vidare kan målet med all intern branding sägas vara att skapa en arbetskraft som är förbunden och hängiven till de värderingar och organisatoriska mål som organisationen står för (Backhaus *et al*, 2004, p. 503.).

Fortsättningsvis bör nämnas att det finns rad anledningar till att intern branding inte lyckas åstadkomma önskad effekt. Enligt Cushen (2009) finns det ett gap mellan den retorik som används och den verklighet som existerar inom organisationen. Detta gap kan bidra till att anställda tenderar att skydda sin subjektiva sida. Det sker genom att anställda vänder sig mot organisationen genom att aktivt avstå från att arbeta i linje med nya direktiv från ledningen och på så sätt undviker de att blotta sin emotionella sida (Cushen, 2009). Mot bakgrund av detta synsätt har vi valt att titta närmre på hur anställda kan reagera och hur de kan motiveras utifrån ett branding- och ledarskapsperspektiv.

2.1 Intern branding

2.1.1 Definition

För att tydliggöra vad som kommer att undersökas mer specifikt i denna studie och mot vilken bakgrund olika begrepp används bör följande distinktioner göras. När man talar om employer branding kan detta begrepp definieras som skillnaden mellan de karakteristiska drag ett företag har och de karakteristiska drag deras konkurrenter har. Varumärket som företaget förmedlar gentemot sina rekryter återspeglar de unika aspekterna av företagets anställningserbjudande eller arbetsmiljö (Backhaus *et al*,

2004). Denna definition stämmer även överens med det som vi i denna studie refererar till som intern branding, men omfattar dock inte hela begreppet intern branding.

För att vidare peka på vad som menas med intern branding i denna studie kan nämnas att vi valt begreppet ifråga eftersom det lättare skapar en distinktion gentemot extern branding. Intern branding omfattar för oss inte bara employer branding utan också de interna aktiviteter, som ledningen initierar, för att få de anställda engagerade och framför allt att få deras inställning att överensstämma med företagets image gentemot kund. Att tala enbart om employer branding skulle skapa ett för smalt utrymme och en olämplig förskjutning av fokus gentemot det som employer branding huvudsakligen avser, nämligen hur arbetsgivaren gör organisationen attraktiv för rekryter. Vi anser att bredare begreppet intern branding passar, enligt vår tolkning, bättre för vår studie eftersom den syftar till att undersöka kopplingen mellan intern och extern branding, vilket bäst görs med ett så inkluderande internt begrepp som möjligt.

Intern branding är ett instrumentalt inflytande på anställda att få dem att leverera det varumärke som är utlovat till kunderna och som motsvarar deras förväntan av varumärket. Detta skapas genom att använda intern marknadsföring (Drake *et al*, 2005).

2.1.2 Analys

Det kan argumenteras att intern branding utgörs av aktiviteter som ledningen initierar i syfte att påverka vad de anställda gör och hur de tänker i sitt arbete. Men intern branding slutar inte alltid där. Intern branding är något som genomsyrar en persons liv, såväl på jobbet som i hans eller hennes privatliv. Detta innebär att intern branding har, genom sitt intåg och sin acceptans som diskussion och tankesätt inom organisationsteorin, bidragit till en förändring av balansen mellan arbetsliv och privatliv genom att föra dessa begrepp närmre varandra.

När gränsen för intern branding slätas ut innebär det att de anställdas aktiviteter, inte bara på jobbet utan också på fritiden spelar en signifikant roll i den personliga rekreationen vilken i sin tur har direkt påverkan på varumärkets förmåga av skapa ekonomiskt värde och äkthet. Genom att gränsen för intern branding ständigt blir alltmer diffus, kan en distinkt uppdelning av aktiviteter i en människas liv inte göras i likhet med tidigare. När företag blir alltmer varumärkesbaserade tenderar de anställdas

aktiviteter, även på fritiden, att genomsyras av arbetet och därmed präglas av hur de uppfattar varumärket (Land *et al*, 2010).

Vi vill undersöka vidare om intern branding blir allt viktigare för att skapa en bild av äkthet och ett varumärke som genomsyrar allt en organisation och dess medlemmar tar sig för. Om varumärket därmed innefattar även en människas fritid, då denna kan vara av direkt betydelse för varumärkets äkthet, kan även utvecklingen tendera att gå mot att företagsledningar alltmer försöker kontrollera anställda på fritiden.

Genom branding kan egenskaper kommuniceras kraftfullt. Men det finns också en tvetydighet inbyggd i resonemanget kring ett varumärke vilket innebär att branding bör ses som en tvetydighets-ökande strategi snarare än en tvetydighets-minskande strategi. Detta grundar sig i att en organisation kan gynnas av att skapa en viss mystisk och begränsad insyn för omvärlden eftersom man då kan behålla en hög belöningsnivå samtidigt som välkvalificerad arbetskraft tenderar att dras till organisationen. Ett exempel på detta kan vara managementkonsulters arbete och den begränsade insynen som skapas kring deras "smarta lösningar" (Kärreman *et al*, 2008).

Kärreman *et al* (2008) påpekar här vikten av att inte öppna upp organisationen alltför mycket och låta omvärlden se exakt vad som händer inom organisationen. De menar att organisationen på detta sätt kan skapa en tilltalande mystik för sina kunder. I fallet med managementkonsulter avses här att deras "smarta lösningar", vilket kan ses som en immateriell och svårdefinierad tjänst, kan gynnas av att ett visst mått av tvetydighet kring vad organisationen gör och att organisationen på detta sätt kan få sina tjänster att framstå som mer komplexa och avancerade än vad de kanske i själva verket är.

Anställdas varumärke har blivit ett allt mer hett ämne i den moderna branschen över hela världen och "bästa anställda" status är något som alltfler organisationer strävar efter. Men är det bara en fluga? Svaret är enligt Huang *et al* (2010) definitivt nej, då anställdas varumärke ger ett strategiskt ramverk som inkorporerar både marknadsföring och HRM, så att en organisation kan attrahera, behålla och motivera dess anställda.

Men å andra sidan, anställdas varumärke behövs för att man ska kunna bygga upp den emotionella relationen mellan arbetsgivare och anställda så allt fler forskare lägger fram definitionen för anställdas varumärke från det interna varumärkets perspektiv. För

utsidan av företaget bygger arbetsgivaren sin föreställning och sitt varumärke gentemot potentiella anställda för att de ska bli jobbkandidater för företaget. För insidan däremot, bygger arbetsgivaren varumärket till de som redan är anställda, samtidigt som arbetsgivaren gör ett åtagande gentemot de anställda (Huang *et al*, 2010).

Ett annat sätt att se på intern branding och dess koppling till den externa funktionen är det som Punjaisri *et al* (2008) talar om. Enligt detta synsätt hämtar vår studie sin inriktning och sitt ursprung samt sin inspiration för vidare forskning inom ämnet. Intern branding initierar behovet för support från strategisk kommunikation som har i åtanke både den externa och interna kommunikationen. När det sedan kommer till den interna kommunikationen måste fokuset i första hand ligga på ett internt brandingprogram vars syfte är att få med sig de anställdas engagemang och uppmuntra beteendeförändring till att stödja varumärket, som exempelvis kundorientering (Punjaisri *et al*, 2008).

När vi talar om kommunikation inom organisationen skulle vi också vilja introducera begreppet autokommunikation. Begreppet definieras av Lotman (1977) som den kommunikation som inte överhuvudtaget är riktad till en annan person utan snarare tillbaka till avsändaren i ett kodat format. Autokommunikation är ett slags kommunikation som skapar mytisk information genom att kommunicera med sig själv. Den kommunikation som går tillbaka till avsändaren är ett slags förstärkning av dennes ego och utgör ingen ytterligare ackumulerbar information för mottagaren. Enligt Lotman (1977) är den typ av information som härskar i hela västvärlden baserad på att den ska lägga till kunskap hos mottagaren för att betraktas som bra information. På samma sätt är ett meddelande inte bra om det enbart förstärker någons ego (Lotman, 1977). Användning av autokommunikation enligt tidigare nämnd definition kan påverka den interna kommunikationens effekt och innebörd, och mot bakgrund av detta har vi valt att titta närmare på begreppet.

För att definiera autokommunikation kan vi se till Christensen (1997) som beskriver begreppet på följande sätt:

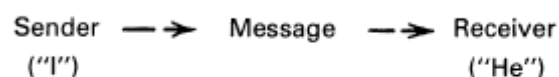
"Auto-communication can be defined as self-referential acts of communication that organize a sender around its own perspectives and images." (Christensen, 1997, p. 200.)

Fortsättningsvis tolkar Ganesh (2003), utifrån ovanstående citat, begreppet som ordinära processer där man i organisationen uttryckligen kommunicerar med en extern

publik i syfte att skapa värde åt organisationen samt att etablera eller transformera hur organisationen uppfattar sig själv, dvs. dess egna identitet. Vidare nämner Ganesh (2003) även att autokommunikation inkluderar fenomenet att organisationens uppfattning av sina externa intressenter också kan påverka dess identitet. Vidare menar Ganesh (2003) att konceptet för autokommunikation också är viktigt eftersom att det ofta poängterar faktumet att det är svårt att göra en absolut distinktion mellan intern och extern kommunikation. Detta eftersom att en organisation även kommunicerar med eller mottager kommunikation ifrån en extern publik. Vidare leder detta till att organisationen tenderar att forma sin egen uppfattning av sig själv, dvs. identiteten.

För att beskriva skillnaderna på den gamla kommunikationsmodellen av Jakobson (1972) och Lotman (1977)'s autokommunikation kan följande modell av Broms *et al* (1983) användas:

THE OLD COMMUNICATION MODEL:



THE AUTOCOMMUNICATION MODEL:

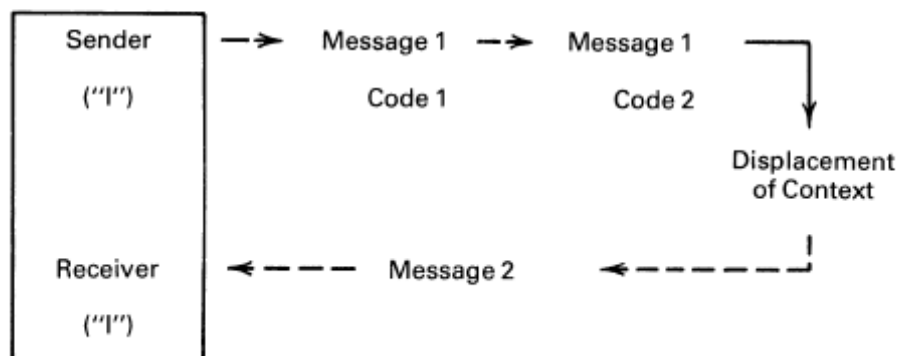


Bild 1 – "Two models of communication", hämtad ur Broms *et al*, 1983, p. 485

Detta kommer vi att återkomma till senare i vår studie då det kan komma att påverka ledarskapet samt den enhetliga bilden av organisationen. Ett annat begrepp som kan relateras till vår studie genom dess koppling till motivation av anställda är den sociala utbytesteorin. Teorins grunder kan förklara såväl de anställdas behov som maktproblem inom organisationen.

Under en lång tid har den sociala utbyteteorin visat en stark förklaring till maktproblem internt i organisationer. Hur arbetsgivarens varumärke påverkar de anställdas resultat kan därför enligt Huang *et al* (2010) finnas inom ramen för social utbyteteori. Utbyte mellan individer och organisationer inkluderar inte bara material (exempelvis löner, belöningar etc.) utan också utbyte av icke-materiella saker (exempelvis tillit). Med andra ord, employer branding bemöter enligt Huang *et al* (2010) de anställdas specifika spirituella och materialiska behov genom betalning och distingerad kultur i kombination med en låg siffra på hur många man anställer/sparkar. Välskött employer branding kan därför i detta sammanhang anses öka medarbetarnas engagemang och tillfredsställelse, och kan då leda till effektivare produktion (Huang *et al*, 2010).

Fortsättningsvis, för att se till varumärkets olika aspekter är enligt Balmer *et al* (2003) normalt sett värderingar inom organisationen och mellan dess olika varumärken tydligt uttalade och kommunicerade. De är också korta, distinkta, precisa och väldefinierade samtidigt som de tenderar att vara konstanta över en längre tid och väldigt märkbara i olika aktiviteter och beteenden inom organisationen. För att bibehålla dessa värderingar krävs det att de som arbetar inom organisationen är lojala mot dessa värderingar, och då speciellt de anställda. Enligt Balmer *et al* (2003) är det också ytterst viktigt för en organisations varumärke att alla delar av organisationen jobbar efter samma värderingar och delar de värderingar som organisationen står för.

När det gäller att få alla inom organisationen att arbeta i samma riktning är också ledarskapet en grundläggande utgångspunkt. Vi har valt att studera hur kopplingen ser ut mellan intern- och extern branding, men även hur den interna brandingen kan påverka människorna inom organisationen. För att ta reda på hur anställda kan mobiliseras och engageras av intern branding måste vi också titta på ledarskapets roll och i vilken uträkning detta påverkar de anställda.

Relationen som den anställda har med sin ledare påvisades ha en stor påverkan för framgången med den interna brandingprocessen. Även personliga variabler som ålder kom att visa sig ha en påverkan (Punjaisri *et al*, 2008).

Enligt Punjaisri *et al* (2008) skulle det också, enligt deras undersökning, vara så att intern branding skulle kunna stärka relationen som de anställda har med varumärket.

Resultat påvisar även att det är viktigt med koordinerade träningsprogram och intern kommunikation, i alla interna brandingprogram. Att ha en förenande intern brandingprocess gör att ledningen tillåts ha positivt inflyttande på de anställdas identifikation med, hängivenhet till och lojalitet till varumärket, som då implicerar styrkan av den interna relationen. Dock måste det också påpekas att effektiviteten av interna brandingprogram beror på både träningsprogrammet och på den interna kommunikationen, inte på någon av dem enskilt (Punjaisri *et al*, 2008).

Detta antyder att möjligheten för anställda att identifiera sig med organisationen och dess varumärke är en viktig aspekt av intern branding. Detta kommer vi därför att behandla senare i vår studie under rubriken att skapa en identitet.

Vidare, för att skapa en bild av intern branding och dess effekt måste vi också titta närmre på de relationer som finns mellan ledare och anställda inom organisationen. Vi har därför även valt att ur ett brandingperspektiv titta närmre på ledarskapet och hur man genom detta kan kommunicera olika brandinginitiativ, under nästa rubrik.

2.2 Ledarskapets betydelse

Enligt Ahltopp (2003) ansågs det förut att ledarskap inte kunde läras in, medan idag är bilden att ledarskap faktiskt kan läras in. Man ser idag på ledarskapet som en grupp beteenden och hur dess konstruktivitet eller till och med eventuell destruktivitet utvecklas i samspel mellan ledaren, situationens krav samt de medarbetare som han/hon är satt att leda (Ahltopp, 1998).

För att definiera ledarskap från vårt sätt att se det kan André (2007) användas. Enligt honom är ledare mäktiga men de kan leda bra eller dåligt. Oavsett hur de leder så hänger tron för alla inom organisationen på deras inflyttande och som i sin tur hänger på ledarens balans. Ledare är också potentiella hinder när det gäller att till exempel tydliggöra och presentera företagets filosofi (André, 2007).

Detta hänger ihop med vad Ahltopp (1998) talar om när hon beskriver chefens inflyttande på organisationen. Som chef bör man leva som man lär, då dina handlingar avslöjar dina värderingar och vilken syn du har på människor, samtidigt som dina

medarbetare ser det du gör och i ett senare led blir det du gör och det du står för (Ahltorp, 1998).

Det sägs också att ledarskap kan delas in i olika typer. Enligt Ahltorp (1998) kan uppdelningen ske i tre typer av chefsroller:

Visionären – som i första hand ser till företagsvisionen.

Teambyggaren – som har ett sinne för att sätta ihop väl fungerande team på kort sikt för att kunna lösa de uppgifter som man ställs inför.

Föredömet – som är chefen som arbetar hårt och lever som han/hon lär. Föredömet har högt ställda krav på etik och moral, men samtidigt blir han/hon mentor och delar med sig av sina erfarenheter. Det är dock viktigt att påpeka att när organisationer styrs av makt kommer också rädsla att genereras.

Många blandar idag ihop begreppet chef och ledarskap, och enligt Ahltorp (1998) är chef en formell funktion och en funktion som oftast har väl definierade ansvars- och befogenhetsområden. Att ha en chefsfunktion innebär att man har en position inom organisationen. Detta innebär att ledarskap är något som växer fram underifrån och i en relation till de man har blivit satt att leda. Ledarskapet är istället en informell process till skillnad ifrån chef som är en formell process. Den informella processen bygger på osynliga kontrakt som växer fram mellan ledaren och medarbetarna, vilket innebär att ledarskapet är en relation istället för en position (Ahltorp, 1998).

Enligt Ahltorp (1998) är chefer inte medvetna om hur många roller de faktiskt har, i arbetet som chef, bland närstående och vänner i vardagen, som yrkesmänniska och som privatperson. Att vara chef med rollmedvetet ledarskap innebär att den som är chef har utvecklat sin förmåga att balansera mellan ett inifrånstyrt och ett utifrånstyrt perspektiv. Att vara en rollmedveten ledare innebär också att man är en social ledare som tycker om att arbeta med och för människor (Ahltorp, 1998).

Ledarskap handlar inte om stora gester eller personlig storhet, utan ledarskap handlar istället om detaljerade vardagsaktiviteter och att dessa är tillgängliga för alla. Allt börjar med att man måste känna igen/erkänna att ledarskap inte måste vara något i en stor skala (Piasecka, 2000).

Även om man är en ledare möter man dock utmaningar enligt Ahlthorp (1998). Medarbetare blir alltmer krävande och det leder i sin tur till att chefer kommer att ställas inför att leda människor som har en bättre utbildning än tidigare och med större självständighet. När medarbetare blir mer krävande blir ledarskapet mer informellt och mer ifrågasättande attityder växer fram. Chefer kommer i takt med detta att ställas inför att man som chef måste kräva att medarbetare ska satsa på kompetensutveckling, vilket innebär att alla som arbetar i ett företag måste inse att de ständigt kommer behöva vara alerta och bevaka sin egen kompetensutveckling. En annan utmaning som chefer kommer att ställas inför är att organisationer formas på nya sätt. Det innebär att för att kunna möta framtida förändringar blir man tvungen att i redan existerande företag organisera arbetet på ett nytt sätt. Flexiblare arbetstider, mer flytande semestrar/ledighet, säsongsvariation på antalet arbetstimmar och plattare organisationer är exempel vad denna omformning av organisationer kommer att leda till (Ahlthorp, 1998).

För att beskriva på vilka olika sätt ledarskap kan utövas i syfte att motivera anställda att arbeta i linje med organisationens mål finns en modell som heter "RONS". Varje bokstav i modellen utgör ett av de fyra sätt som finns att leda på enligt Adizes (1979):

"R" står för resultatjägaren som lägger fokus på att skapa ett optimalt resultat genom effektivitet, utmaningar och handlingar.

"O" står för organisatören och denna typ av ledare har sitt fokus på att skapa struktur, planering, långsiktig kvalitet och tradition.

"N" står för nytänkaren vars fokus ligger på nya idéer, visioner, framtiden och att initiera förändring.

"S" står för samordnaren vars fokus ligger på relationer inom organisationen, social samverkan, teamtänkande och trivsel.

För att vidare förklara de olika ledarskapsstilarna innebär det att om man leder som "R" är man en chef som ständigt är på språng och som alltid är målstyrd och målinriktad i sitt arbete, detta nämner Adizes (1979) som "ensamvargen" i sin litteratur. Att styra som "O" innebär istället att man kommer och går i tid och att man har fasta rutiner. Vidare bör nämnas att en chef som leder som "N" kan vara svår att veta vart man har då denna

typ av ledare ständigt har nya idéer och nya projekt på gång, vilket motsvaras av "entreprenören" i Adizes (1979) bok om ledarskapets fallgropar. Slutligen, om en chef leder som "S" innebär det att han/hon är mer stillsam och lågmäld som person medan mycket tid läggs på att prata sig samman och komma överens inom organisationen innan nya beslut och förändringar genomförs (Adizes, 1979).

Detta tangerar till viss del det som Ahlthorp (1998) nämner när hon talar om att en ledare har tre uppgifter och som nämnts i tidigare stycke. Visionären är den som stakar ut färdriktningen för organisationen medan teambyggaren är den som samlar inåt genom att motivera och skapa väl fungerande grupper och slutligen föredömet som företräder med gott exempel och visar organisationens ansikte utåt genom att leva som han/hon lär (Ahlthorp, 1998).

För att lyckas i sitt ledarskap i strävan mot att motivera anställda är det enligt Nicholls (1994) viktigt att ytterligare en aspekt tas hänsyn till, utöver att sköta den administrativa delen av arbetet. Samtidigt som man måste stå med båda fötterna på jorden måste en ledare kunna styra och leda organisationen med sitt huvud och sina händer, dvs. både med genomtänkta planer och med direkta handlingar. Vad som också krävs är inspiration i organisationen, vilket kan tillföras genom att använda hjärtat. Hjärtat kan tillföra det som inte faller inom ramen för makt och auktoritet och som behöver tillföras till nominellt ledarskap som styrs av huvud och händer. Det inspirationsledda ledarskapet fokuserar på människors personliga värderingar och övertygelser för att skapa entusiasm inom arbetet, vilket ofta glöms bort inom mer strategiska aspekter av ledarskap (Nicholls, 1994).

Även om delar av det som Nicholls (1994) beskriver som inspirationslett ledarskap tidigare berörts har de uppdelningar som i tidigare stycke gjorts av Ahlthorp (1998) och Adizes (1979) som främsta mål att beskriva olika ledarskapsstilar i syfte att kategorisera på vilka olika strategiska sätt effektivitet kan uppnås inom organisationen. Givet de olika typer av ledarstilar och vinklar av ledarskapet som sådant som finns är det dock fortfarande oklart hur ledare ska kunna initiera lämpliga beteendeförändringar hos medarbetarna inom organisationen som överensstämmer med och tangerar de riktlinjer som finns för varumärket (Vallaster *et al*, 2006, p. 765.).

För att vidare ta reda på hur anställda motiveras och vilken koppling det finns mellan ledarskapet och framgångsrik intern branding måste vi även undersöka i vilken utsträckning kontroll kan och bör utövas av ledningen inom organisationen. Ett exempel på en typ av kontroll som är intressant ur ett brandingperspektiv som vi valt för vår studie är normativ kontroll.

2.3 Normativ kontroll

För att definiera normativ kontroll måste vi först titta på hur normer skapas och vad de utgörs av. Enligt Shaw (1981) är normer uppföranderegler som skapas av medlemmar av en grupp. Normerna utgör då vad som är acceptabelt beteende i en viss typ av situation och vad som inte är det.

Fortsättningsvis argumenterar Alvesson *et al* (2004) att kontroll inom organisationer som utövas genom användningen av normer, värderingar och känslor, med ett direkt fokus på att påverka andras tankar, kan definieras som normativ kontroll. Kontrollen baseras på en påverkan av mottagarens beteende indirekt utan hans eller hennes vetskap om metoden. Denna typ av kontroll kan enligt Alvesson *et al* (2004) dock även gå under andra etiketter såsom kulturell-ideologisk- eller "concertive" kontroll.

Vidare argumenterar Cushen (2009) att för att motivera anställda är normativ kontroll inte alltid en bra metod. När normativ kontroll används bygger det på att de som metoden utövas på inte är medvetna om avsikterna med metoden och hur den är tänkt att fungera. Om inte dessa krav är uppfyllda kan normativ kontroll leda till missvisande utfall och kan då inte användas som det kraftfulla verktyg det var tänkt att användas som (Cushen, 2009).

Vidare säger han att, ur ett ledningsperspektiv, är viljan och lockelsen att använda normativ kontroll inom organisationen avsevärt starkare och mer betydande än de positiva effekter som normativ kontroll kan resultera i (Cushen, 2009).

I enlighet med det som Cushen (2009) säger när han tar avstånd från utbredd användning av kontroll inom organisationen säger Klein *et al* (1995) att kontroll ofta ses som ett verktyg med negativ inverkan på organisationen. Det finns dock bevis för att kontroll inte alls måste reduceras/minimeras, snarare är problemet att alla de åtgärder

som görs för att minska kontroll inom organisationen kan ses som icke-värdeskapande aktiviteter som inte tjänar något syfte. Den här typen av dysfunktionella försök till förändring kan t.o.m. i sig resultera i ännu starkare hierarkisk kontroll, ett alltmer självcentrerat, individuellt beteende och därmed försämrat samarbete och teamwork inom organisationen (Klein *et al*, 1995, p. 145.).

När vi talar om normativ kontroll och dess tillämpning genom ledarskapet är en annan aspekt den som Barley *et al* (1992) talar om i sin artikel. De säger att nyare teorier kring rationell och normativ kontroll utgår alltmer ifrån tanken att de två olika typerna av kontroll kan associeras med en långsiktig expansion eller en tillbakagång i ekonomin.

Den rationella retoriken kommer fram när ekonomin blomstrar och expanderar medan normativ kontroll tillämpas mer när ekonomin befinner sig i en nedgångsfas. Vidare säger Barley *et al* (1992) att det är viktigt att förstå att det är kulturella förutsättningar som sätter upp de strukturella och absoluta gränserna för hur olika typer av kontroll och organisatorisk kommunikation utvecklats. Men samtidigt är det också en fråga om vilket ekonomiskt läge man befinner sig i eftersom det är det som bestämmer när vilken typ av kontroll används och utvecklas i form av nya teorier och fördjupad förståelse (Barley *et al*, 1992).

För att förtydliga epokerna som avlöst varandra inom organisationsläran och den typ av kontroll som dominerat respektive epok kan följande tabell användas:

The Succession of Managerial Ideologies since 1870		
Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870–1900	Normative
Scientific management	1900–1923	Rational
Welfare capitalism/human relations	1923–1955	Normative
Systems rationalism	1955–1980	Rational
Organizational culture	1980–present	Normative

Tabell 2 - Hämtad ur Barley *et al*, 1992, p. 364

Detta är, ur ett ledarskapsperspektiv, en viktig aspekt att väga in eftersom det genomsyrar såväl den teori som författas under perioderna som vilken kontroll som i

praktiken utövas genom ledarskapet. Vad Barley *et al* (1992) också vill säga är att tankar kring rationell kontroll inte försvinner, de finns kvar även under de mest tydliga perioderna av normativ dominans, både vad gäller teori och praktik. Även om graden av användning av de olika typerna av kontroll förändras i takt med att ekonomiska epoker inleds och avslutas, finns alltid teorier kring den andra typen av kontroll kvar i bakgrunden. Trots de svängningar mellan rationell och normativ kontroll som tidigare beskrivits, menar Barley *et al* (1992) att rationell kontroll över en längre tid varit den dominerande ideologin. Runt 1980 ersattes den då närvarande epoken "Systems rationalism" av "Organizational culture" som rått sedan dess (Barley *et al*, 1992).

I samband med detta skifte beskriver Barley *et al* (1992) att det skedde en övergång från användning av rationell till normativ kontroll. Vad som är intressant är att perioderna i detta sammanhang inte varit längre än 23-32 år innan ett nytt skifte ägt rum. Ur ett brandingperspektiv är det viktigt att titta närmre på hur anställda kan motiveras på olika sätt. Som tidigare beskrivits har det historiskt sett funnits primärt två olika sätt att göra detta på, vilka skiljer sig från varandra. Medan normativ kontroll innebär att anställda motiveras och påverkas genom tidigare nämnd definition av Alvesson *et al* (2004), leder rationell kontroll enligt Ghoshal *et al* (1996) mer till att optimism begränsas genom att negativa tankar förstärks som en följd av att anställda påminns om den hierarkiska uppbyggnaden inom organisationen och det faktum att de kontrolleras genom denna. Vidare finns det också mycket som tyder på att användningen av rationell kontroll påverkar både den som kontrollerar och den som kontrolleras, negativt, vad gäller relationen mellan de två (Ghoshal *et al*, 1996). Detta kan genomsyra såväl ledarskapet som allt annat som organisationen gör och därför är det väsentligt för vår studie att utvärdera vilken typ av kontroll som är rådande, och vilken som kommer att vara mest aktuell inom en överskådlig framtid.

För att återkomma till periodernas längd på 23-32 år kan det dock antas att ett nytt skifte är att vänta, om det inte redan skett. Eftersom Barley *et al* (1992) skrevs för nästan 20 år var det omöjligt att analysera nästa skifte. Men när vi tittar på vad Cushen (2009) säger, ser vi att det argumenteras att normativ kontroll inte längre alltid är en bra metod. Cushen (2009) påstår att normativ kontroll, som ett ledarskapsverktyg för att influera anställda, bygger på att de som ska influeras inte är medvetna om metodens uppbyggnad och syfte. Mot bakgrund av detta och de tidigare epokenas intåg och fall,

beskrivna av Barley *et al* (1992), kan det ses som ett tecken på att den normativa kontrollens epok av dominans kan vara på väg mot sitt slut.

Vi har sett att normativ kontroll under lång tid varit det dominerande sättet att se på organisationsteori. Vår studie syftar till att förtydliga och undersöka ledarskapets roll för intern branding och det är därför också viktigt att titta på vilka härskande inställningar i samhället som såväl teoretiker som praktiker på området kan tänkas vara genomsyrade av. Insikter från Barley *et al* (1992) har använts för val av fokusgrupp till den empiriska delen av denna studie, vilket presenteras närmre under rubriken metod.

En annan aspekt av hur intern branding kan skötas genom ledarskapet är hur det faktiskt påverkar de anställda inom organisationen. Vi har nu tittat på olika typer av kontroll och hur ledarskapet kan utformas och användas för att motivera och påverka anställda. Vad som också kan vara av intresse att ta hänsyn till är hur anställda på ett mer personligt plan kan identifiera sig med organisationen de arbetar för och de värderingar som denna organisation står för. Detta gör vi för att ta ett steg närmre de anställda inom organisationen, deras perspektiv på intern branding och hur de uppfattar olika sätt att bli ledda på.

2.4 Att skapa en identitet

Kopplat till intern branding finns också den identitet som individer identifierar sig med inom organisationen. För att skapa en integration av individuella beteenden inom organisationen i syfte att få dem att överensstämma med varumärkets "löfte" används ofta identitet som ett sätt att skapa struktur inom området för intern branding (Vallaster *et al*, 2006, p. 763.).

Vidare är identitet normalt definierat som "den uppsättning av övertygelser som delas av chefer och intressenter angående det som är centralt samt de uthålliga särdragen hos en organisation" (Scott *et al*, 2000).

I detta sammanhang tolkas organisatorisk identitet som ett koncept som sonderar och försöker fånga upp mer komplexa fenomen än varumärket, åtminstone enligt den gängse definitionen av begreppet varumärke, som ser varumärket som en identifierare. Identitet omfattar denna aspekt, men försöker också fånga upp identifierare som är

inerta, dvs. som motsätter sig förändring och har vuxit fram under tiden (Ravasi *et al*, 2006).

Identitet är också en analytisk konstruktion som kan användas mycket framgångsrikt förutsatt att de som använder begreppet förstår vilka begränsningar som finns för att forma identiteter. Dessa begränsningar utgörs framför allt av två sedan tidigare fastlagda faktorer, dels den dominerande struktur som finns på arbetsplatsen, och dels den praxis som härskar (Cushen, 2009). För att få ytterligare perspektiv på den forskning som gjorts inom ramen för identitet inom organisationen, kan också nämnas att mycket av den undersökning som finns på organisatorisk identitet bygger på en förutbestämd idé. Den idén bygger på att identitet är ett relationskonstruerat fenomen som formas genom interaktion med andra (Hatch *et al*, 2002).

Interaktion med andra kan dock påverkas genom att en person med en hög grad av emotionell intelligens är bättre på att underlätta och effektivt navigera interaktioner med andra och detta är tack vare att dem har en förmåga att kommunicera med hjälp av symbolism av emotionella handlingar mot vissa specifika objekt (Prati *et al*, 2009).

För vår studie är det viktigt att inte enbart undersöka hur ledarskapet kan utövas för att motivera anställda och därigenom styra den interna branding inom organisationen. När det gäller att undersöka ledarskapets betydelse kan vi med fördel också väga in hur ledarskapet utövas på ett effektivt sätt. Emotionell intelligens är en faktor som kan påverka organisationen på olika nivåer och en undersökning stödjer antagandet att just emotionell intelligens bidrar till bättre effektivitet i ledarskaps aktiviteter. En effektiv användning av känslor är en grundläggande funktion för ett framgångsrikt ledarskap. Ledare kan också tolkas som emotionella guider inom organisationen som ger influenser till sina anställdas känslor och även deras ageranden (Prati *et al*, 2009).

En emotionellt intelligent ledare kan således också kommunicera organisatoriska syften och mål med den effektivitet och lämplighet som krävs för relationell koordination. En manager, som är skicklig på detta område, kan därför använda känslor för att kommunicera organisatorisk information på individnivå på ett sätt som genererar uppmärksamhet och engagemang hos de anställda (Prati *et al*, 2009).

När det gäller identitet och hur anställda identifierar sig med den organisation de arbetar för kan man också säga att den enskilda personen antar en viss roll i

organisationen. Kopplat till varje roll finns en rollidentitet, vilken innehåller olika mål, värderingar, övertygelser etc. Detta betyder att bytet av roll är en viktig process när det gäller en managers definition av sig själv, när han eller hon ska skapa sin identitet. En annan identitetskälla är vilken diskurs som används kring management. Allt som sägs och resoneras kring management bidrar till att skapa det som sedan associeras med management. Resonemanget utgör och bidrar till vilket sätt saker diskuteras på, vilket sedan kan användas för att förstå underliggande antaganden och undanflykter. Även handlingar påverkas eftersom resonemangets struktur hjälper till att skapa mening i sammanhanget (Andersson, 2005). På detta sätt är identiteten och varje persons roll i organisationen en utgångspunkt för alla konkreta handlingar både från ledningens och de anställdas sida.

Vi vet att våra känslor påverkar hur vi agerar och att de anställdas känslor gentemot organisationen reflekteras på ett direkt sätt i hans/hennes arbetsprestation, men dessa känslor påverkar även själva beteendet på arbetsplatsen, dvs. hur de anställda utför sitt arbete. Det kan också sägas att organisatorisk identitet, och då framför allt en anställds möjlighet att identifiera sig med organisationen, är helt avgörande för individens internalisering på arbetsplatsen (Prati *et al*, 2009).

En annan faktor som också med stor sannolikhet har en betydande inverkan på såväl ledarens som de anställdas identitet inom organisationen är den växande öppenheten och insynen i organisationens arbete och värderingar utifrån. Det finns en implikation med den ökade öppenheten för en organisation och dess organisatoriska kultur. Detta har länge varit gömt för allmänheten, men är numera mycket mer tillgängligt för granskning för alla som har någon form av intresse i företaget. Den ökade tillgängligheten betyder att de anställda i organisationen kommer att höra mer åsikter och dömande uttalanden om organisationen från olika intressenter som inte ingår i organisationen, vilket gör att dem på detta sätt även får en annan bild av organisationen, vilket kan påverka de anställda (Hatch *et al*, 2002).

Sammanfattningsvis har vi nu sett till den teori som bemöter intern branding och dess koppling till motivation av anställda, med utgångspunkt i ledarskapet. Vi vill dock påpeka att ytterligare studier med utgångspunkt i ett mer kritiskt perspektiv skulle vara av intresse för forskningen. Vi har nu presenterat ett teoretiskt ramverk som syftar till att återspegla den frågeställning som denna studie avser att besvara. Vi är medvetna om

att det finns en uppsjö av ytterligare teori som belyser andra aspekter av såväl ledarskapet som normativ kontroll och identitetsskapande. Exempelvis ur ett mer kritiskt perspektiv. Vidare begränsningar och metodval för denna studie finns beskrivna under rubriken metod.

3. Metod

3.1 Deltagare

I denna studie har vi valt att intervjua totalt fyra forskare inom organisationslära varav tre vid Stockholms universitet och en vid Lunds universitet för att se vad deras forskning har gett och om dessa fyndigheter stämmer överens eller har någon liknelse med den uppfattning/inställning som presenteras i intervjuer med företagsledare eller med det teoretiska ramverket för denna studie. Vi har till vårt empiriska material också intervjuat tre managers, samtliga i ålderskategorin 45-60 år. De managers som ingår i vår fokusgrupp sitter alla som företagsledare på organisationer som har sitt säte i Stockholmsområdet.

3.1.1 Forskare A - Dan Kärreman

För att få en praktisk infallsvinkel på studien har vi valt att intervjua Dan Kärreman som under många år arbetat med och undersökt bl.a. management konsultföretag under sin karriär. Dan är i dagsläget ekonomie doktor, docent och arbetar som associate professor vid Lunds Universitet samt är forskare inom kunskapsarbete, identitet, ledarskap, styrsystem och samhällsvetenskaplig metod.

3.1.2 Forskare B – Martin Svendsen

Vi har också valt att intervjua tre andra forskare för att få ett bredare perspektiv på hur det resoneras kring frågeställningen inom den akademiska världen. Forskare B heter Martin Svendsen och är verksam vid Stockholms Universitet. Han är i dagsläget Filosofie Doktor och lektor på företagsekonomiska institutionen, men har tidigare även varit verksam som konsult inom marknadskommunikation. I skrivande stund rör Martins primära forskningsområde lojalitet i relationer inom organisationen.

3.1.3 Forskare C

Forskare C är kvinna, verksam vid Stockholms Universitet och är för närvarande ekonomie doktor och docent i företagsekonomi. Hon arbetar dagligen med arbetsmiljö och personalfrågor inom ramen för företagsekonomi. I vår studie benämns hon anonymt som Forskare C.

3.1.4 Forskare D

Forskare D är man och verksam som lärare och forskare på företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet. I vår studie benämns han enligt önskemål anonymt som Forskare D.

3.1.5 Manager A

Personen har valt att vara anonym i samtliga sina svar och benämns därför i vår studie som Manager A. Personen i fråga är man, 59 år och egen näringsidkare sedan många år. Han är i dagsläget VD på ett mindre företag i Stockholm som faller inom ramen för kunskapsintensiva företag enligt tidigare nämnd definition av Alvesson (2004). I företaget finns idag ca tolv anställda och de är aktiva inom konsultbranschen.

3.1.6 Manager B

Personen har valt att vara anonym i samtliga sina svar och benämns därför i vår studie som Manager B. Personen i fråga är man, 55 år och egen näringsidkare. Han är i dagsläget VD på ett mindre företag i Stockholm som faller inom ramen för kunskapsintensiva företag enligt tidigare nämnd definition av Alvesson (2004). Företaget är en advokatbyrå med åtta anställda.

3.1.7 Manager C

Personen har valt att vara anonym i samtliga sina svar och benämns därför i vår studie som Manager C. Personen i fråga är kvinna, 47 år och arbetar i dagsläget som VD på ett mindre företag i Stockholm som faller inom ramen för kunskapsintensiva företag enligt tidigare nämnd definition av Alvesson (2004). Till skillnad från föregående managers är Manager C dock inte egen näringsidkare sedan tidigare. I företaget finns idag ca 20 anställda och de är aktiva inom IT-konsultbranschen.

3.2 Plats

De intervjuer som har gjorts har inriktats på organisationer i Stockholmsområdet, antingen per telefon eller via Skype, vilket ur ett praktiskt perspektiv gjort intervjuerna enklare att genomföra både för oss och för intervjupersonerna i fråga. På detta sätt har vi kunnat genomföra intervjuer med både managers och forskare, inom det största och mest intensiva affärsområdet i Sverige, Stockholmsområdet, utan att transportera oss geografiskt. Den intervju som gjorts med forskare Dan Kärreman vid Lunds universitet har däremot skett på plats i Lund på Ekonomihögskolan eftersom den geografiska aspekten inte varit något problem i detta fall.

3.3 Metodval

Anledningen till att vi valt att använda oss av intervjuer i syfte att skapa empirisk grund för vår studie är att studien är av sådan karaktär att den kräver uttömmande svar och tydliga förklaringar av begrepp. Genom att genomföra en kvalitativ studie kan vi på ett bra sätt förstå vilka tankar och teorier som såväl forskare som managers förespråkar och använder. En anledning till att en kvalitativ metod valts för studien är att det då är lättare att jämföra redan existerande empiriskt material inom området med det empiriska material som vi skapat inom ramen för vår studie. Med hjälp av redan existerande empiriskt material från tidigare forskning kan en allmän uppfattning ges för vilka åsikter som råder inom ämnet.

Mer specifikt har vi valt att genomföra intervjuerna med en löptid på 60 minuter för såväl managers som forskare inom området. Anledningen till att vi valt denna längd är att vi vid en 60 minuters intervju kan täcka in ett tillräckligt brett perspektiv av intervjufrågor för att kunna besvara vår frågeställning samtidigt som vi ger utrymme för varje intervjuperson att på djupet beskriva och förklara sitt resonemang kring ämnet.

Vidare har vi valt att göra en avvägd distinktion mellan de frågor som ställs till managers och de som ställs till forskare. Intervjufrågorna som ställts till en manager berör samma begrepp som de som ställts till en forskare men dock med en något mer praktisk förklaring och anknytning. Detta medan frågorna till forskare har skapats i syfte att

öppna upp för en bredare teoretisk utläggning, eftersom det då handlar om en person som är specifikt insatt i ämnet.

För att kunna undersöka kopplingen mellan den akademiska världens tankebanor och de mer praktiskt orienterade företagsledarnas resonemang har vi dock valt att göra skillnaden mellan frågorna så liten som möjligt vad gäller fokus på praktiska aktiviteter. Vi har därför valt att inte fråga specifikt efter vilka aktiviteter som exempelvis företagsledarna antar utan snarare hur de resonerar och argumenterar kring vår frågeställning i ett bredare perspektiv. Detta medvetna val tillåter oss att jämföra managernas och forskarnas svar på ett gemensamt plan i syfte att primärt undersöka samtliga intervjupersoners inställning till de begrepp och frågor som ligger inom ramen för denna studie.

Vad gäller de intervjuer som gjorts med forskare har vi valt att utföra dessa på samma sätt som de med managerna och under samma löptid eftersom vi på detta sätt skapar likvärdiga förutsättningar för diskussion. Anledningen till att vi valt att intervjua forskare, istället för att enbart läsa deras texter, är att vi på det sättet kan få dem att svara på frågorna som vår studie syftar till att besvara i rätt sammanhang. Dessutom har vi vid en intervju möjligheten att förklara vad som åsyftas med frågorna och förklara dem i sitt rätta sammanhang, vilket vi inte skulle ha om vi enbart fokuserade på att läsa deras texter. Ytterligare en anledning till detta metodval är att vi då i vissa fall även kan få dem att berätta om åsikter som de kanske inte skulle vilja presentera i en akademisk avhandling, såsom exempelvis kontroversiella och eventuellt känsliga aspekter. Dessutom har såväl forskarna som managerna möjligheten att få sina svar behandlade konfidentiellt, vilket också är en tungt vägande anledning till vårt val av metod för att genomföra studien.

Inom ramen för vår studie har vi valt att titta närmare på företag som uppenbart kan klassificeras som kunskapsintensiva företag enligt tidigare nämnd definition av Alvesson (2004). Detta har vi gjort eftersom en stor del tidigare forskning på området också är grundad på denna typ av företag, vilket underlättar jämförelse av empiriskt material och därmed också ger en mer rättvisande bild och ett mer applicerbart resultat.

Vi har också inom ramen för denna studie valt att låta Dan Kärreman kommentera de slutsatser som dras i kapitel 6, eftersom att Dans uttalanden är på flera sätt avvikande

från övriga forskares resonemang kring vissa centrala delar av frågeställningen. Övriga forskare har inte tillfrågats en andra gång på grund av att de inte haft en lika avvikande åsikt som Dan. De frågor som ställts exklusivt till Dan återfinns i Appendix 2. Vi vill poängtera att dessa frågor enbart har till syfte att förbättra denna studies resultat samt att förklara eventuella underliggande faktorer som orsakat skillnader i den empiriska delen.

3.4 Kvalitet

I syfte att kunna utföra en analys av det empiriska material som samlats in måste intervjuerna som ingår vara av så hög kvalitet som möjligt, detta eftersom intervjuer utgör råmaterialet i en sådan analys (Kvale, 1997, kap. 8.).

Enligt Kvale (1997, kap. 8.) är det också en viktig byggsten att kunna vara spontan i en intervju i syfte att skapa ett bra intervjumaterial. För att lyckas med detta i intervjuerna har vi valt att genomföra intervjuerna med endast en intervjuare närvarande, som då spelat in intervjun med hjälp av röstinspelare istället för att ha ytterligare en intervjuare närvarande. Detta ger utrymme för en mer personlig kontakt och uppmuntrar därmed till spontanitet. Kvale (1997, kap. 8.) talar också om vikten av att vara välinformerad och förberedd inför en intervju. Detta kan sedan kopplas ihop med spontanitet. Genom att se till att alltid vara ordentligt förberedda kan vi ge ett avslappnat intryck, vilket gör att den som intervjuats också känner sig avslappnad, vilket i sin tur leder till en bra intervju och ett därmed ett bra intervjumaterial.

En annan viktig aspekt enligt Kvale (1997, kap. 8.) är att frågorna i intervjun måste hållas korta men de ska samtidigt generera långa uttömmande svar, dessutom är det avgörande att som intervjuare kunna förklara de aspekter som åsyftas med en viss fråga. Detta har för oss varit speciellt viktigt då vi undersöker en frågeställning som inte alltid har varit begreppsmässigt känd hos våra intervjupersoner och vi talar då i synnerhet om företagsledarna. Att kunna vara närvarande och beskriva frågornas innebörd har också varit viktigt för oss som grund för vårt val av metod när det gäller att intervjua även forskare istället för att enbart läsa deras texter, vilket även har berörts i kapitel 3.3.

I förberedelsearbetet till våra intervjuer har vi därför valt att göra frågorna så korta och specifika som möjligt, för att göra dem enkla att förstå för intervjupersonen. Vi har även

i detta sammanhang, som tidigare nämnts, anpassat komplexiteten i frågorna till intervjupersonen i fråga. Det innebär att till en person som är insatt i ämnet, såsom en forskare, har mer teoretiskt komplexa begrepp nämnts, medan sådana begrepp tillsammans med invecklade formuleringar aktivt tagits bort för intervjuer med managerna. Detta har vi gjort eftersom att dessa intervjupersoner inte förutsätts vara lika insatta i det specifika ämnet intern branding som t.ex. en forskare. Istället har vi valt att följa upp våra intervjufrågor med korta följdfrågor som uppmuntrar till och öppnar upp för vidare förklaring av de koncept som nämns av intervjupersonen i fråga.

Eftersom de intervjupersoner som vi valt arbetar på små företag och ofta är egna företagare är det ett felaktigt antagande att utgå ifrån att de är välinformerade om begreppet "intern och extern branding". Mot bakgrund av detta, samt det faktum att Kvale (1997, kap. 8.) beskriver en förmåga att kunna förklara vilka aspekter som menas med intervjufrågorna som viktig, om inte avgörande, faktor för att skapa ett bra intervjumaterial, har det varit väldigt viktigt för oss att utgå ifrån att de som intervjuas inte är särskilt insatta i ämnet. Det är viktigt för oss att se till att de som intervjuas får den nödvändiga informationen som krävs. Detta löser vi genom att innan intervjun ska äga rum, antingen maila eller per telefon ge en kort introduktion till vad vårt syfte är med undersökningen samt att vi berättar vad som menas med "intern och extern branding" enligt vår tolkning av begreppen. När intervjun väl är påbörjad märker vi hur mycket kunskap personen som intervjuas har inom området och kan då ge mer djupgående information om ämnet om så behövs eller ytterligare förenkla frågorna. Denna process underlättas återigen genom ett större mått av spontanitet som ett resultat av att vi utför intervjuerna med endast en intervjuare närvarande.

Enligt Kvale (1997) är man själv forskningsredskapet, vilket innebär att man, för att vara en bra intervjuare, också själv måste vara en expert på området, men även en expert på mänsklig interaktion. För att kunna skapa ett bra material från intervjun som sedan kan användas för analys bör man som intervjuare vara trevlig, välinformerad, strukturerad, öppen, styrande och även informerad om vilket språk som ska användas, dvs. vilken nivå inom affärsspråket som bör användas. Att vara en bra intervjuare är dessutom någonting man lär sig och det lär man sig endast genom att utföra intervjuer.

Det är också viktigt för oss att det finns en röd tråd i intervjun så att den inte tenderar att förskjutas från denna studies fokus och det primära undersökningsområdet. Genom

att vara öppen, ha ett strukturerat intervjuformulär och veta (och även inse under intervjuens gång) på vilken nivå vi ska lägga oss när det gäller affärsspråket, främjar vi kvaliteten på studien och ökar chanserna att få ut ett bra intervjumaterial. Rent praktiskt har vi gjort detta genom att i förväg se och lyssna på vilket språk personen ifråga använder sig av i tal och skrift, innan intervjun äger rum.

Under tiden som denna studie utförts och desto fler intervjuer vi genomfört, ju bättre har vi också blivit på att genomföra dessa. Det leder också till en nackdel eftersom materialet i början kanske inte blir lika bra som i slutet. För att motverka detta har vi dock valt att följa samma intervjumall vid utformningen av intervjufrågor. Detta har dels lett till en utjämning av eventuella skillnader i vårt eget beteende samtidigt som det bidragit till en bättre struktur i arbetet och ett mer konsekvent, sammanhängande innehåll i intervjumaterialet.

En annan aspekt av kvaliteten på denna studie är huruvida intervjupersonerna i sig präglas av specifika upplevelser och hur vi gått tillväga för att undvika att enstaka händelser eller upplevelser i en persons bakgrund till alltför stor del speglas i personens svar. För att återkoppla till vad som tidigare nämnts under rubriken teori, säger Barley *et al* (1992) i sin artikel att det ekonomiska läget är av stor betydelse för användningen av olika typer av kontroll såsom normativ och rationell. Vi bör därför också betänka att denna studie är utförd under en tidsepok då ekonomin befinner sig i en tillväxtfas efter "Finanskrisen" under åren 2008-2009. Detta kan ha påverkat utfallet av denna studie genom att en ekonomisk expansion traditionellt sett enligt Barley *et al* (1992) inneburit en alltmer frekvent användning av rationell kontroll. Normativ kontroll och teorier kring detta begrepp samt inställningen till och användningen av begreppet hos managers och forskare kan därmed ha påverkats negativt av det rådande ekonomiska läget under våren 2011.

För att ge en så tydlig bild som möjligt har vi därför valt att använda oss av en fokusgrupp där åldern på intervjupersonerna inte understiger 40 år. Detta för att säkerställa att personerna ifråga inte i lika stor utsträckning kan ha färgats av enbart de senaste årens ekonomiska utveckling. Personer med en längre erfarenhet från arbetslivet/den akademiska världen har av naturliga skäl större möjlighet att ge en nyanserad bild av verkligheten över tid än de med kortare erfarenhet.

3.5 Analys

För att kunna analysera intervjumaterial är det viktigaste enligt Kvale (1997, kap. 11.) att man har kontroll över processen. Detta är speciellt viktigt när det gäller analys av stora mängder intervjumaterial. Om man inte skapar kontroll kan det leda till förväxling av olika delar av materialet. Det bästa sättet att skapa en viss typ av kontroll i processen är att kategorisera intervjumaterialet (Kvale, 1997, kap. 11.). Vi har valt att skapa kontroll i ett tidigt skede genom att vi transkriberar varje intervju så tidigt som möjligt efter det att den ägt rum i syfte att minimera minnesbortfall. Detta är dels en åtgärd som leder till bättre transkribering eftersom vi minns hur, varför och i vilket sammanhang intervjupersonen sagt något, men också en säkerhetsåtgärd eftersom vi då kan återskapa en så stor del av intervjun som möjligt vid eventuella tekniska problem med inspelning, uppspelning, ljudnivå etc. Genom att se till att transkribera materialet så fort vi kan efter en intervju har vi dessutom en bättre kontroll över vårt material och kan tidigare i processen se hur diskussionen kring ämnet ser ut och i vilken riktning intervjuerna för vår studie går.

Vad gäller kodningen av våra intervjuer har vi medvetet valt att göra dessa så simultant som möjligt eftersom vi på det sättet minskar risken för att de tidigare intervjuerna skulle kunna påverka de senare. Om vi exempelvis skulle koda varje intervju direkt efter transkribering finns det en risk för att vi omedvetet skulle utgå ifrån det som sagts i de första intervjuerna, för att sedan enbart leta efter likheter och olikheter med dessa teman i de senare intervjuerna.

Mer specifikt har vi därför valt att vänta med kodningen av de tidiga intervjuerna, även om vi, som tidigare nämnts, lagt stor vikt vid att tidigt transkribera dem. Vid kodning av intervjuerna har vi utgått ifrån de olika delar av vår frågeställning som de olika underfrågorna vid intervjuerna berör. Vi har alltså rent praktiskt valt att titta på alla intervjuer samtidigt och utgå ifrån en fråga åt gången för att se vilka olika resonemang som finns kring ett visst tema. Ett axplock ur vilka teman som vi kodat inom ramen för denna studie är exempelvis, ledarskapets roll, interna hinder och att kommunicera en enhetlig bild av organisationen.

Vi har också valt denna metodik för analys eftersom att mängden av empiriskt material omöjliggör att se till alla delar samtidigt. För att undvika att delar ur resonemang och

Åsikter faller bort här vi dock under hela kodningen använt oss utav kommentarer till varje stycke som lagts till i brödtexten för att på det sättet kunna koppla ihop svar på olika delfrågor med varandra och samtidigt skapa en läsbarhet och struktur för läsaren. Kommentarer som vi använt har innehållit dels vem som gjort ett visst uttalande, men också vad kärnan/temat i uttalandet är för att på det sättet underlätta för oss själva att få en helhetsbild av i vilken riktning studien är på väg.

Ett annat sätt som vi använt, för att skapa ordning och kontroll i processen för att sammanställa denna studie, är att vi redan i ett tidigt stadium valt att undersöka vilken teori som kan användas i syfte att belysa studiens frågeställning och därefter skriva ner denna vilket gjort att vi snabbt kunnat se vilken eller vilka åsikter som dominerar inom studieområdet.

Enligt Kvale (1997, kap. 11.) är analys inte något isolerat stadium utan det är något som präglar hela intervjuundersökningen. Tolkningen av det som sägs under intervjun spelar en stor roll under verifieringen och rapportering av intervjun. Att förstå att tolkningen av intervjun faktiskt genomsyrar hela intervjuundersökningen kan motverka den annars gängse uppfattningen att specifika analysmetoder ska visa vägen till hur man lyckas finna meningen med att intervjua (Kvale, 1997, kap. 11.).

Det är lätt att fastna i att analysera sitt empiriska material, men det är också viktigt att inte fastna i det helt, även om det är det som präglar hela intervjuundersökningen. Vi arbetar med att hitta gemensamma nämnare samt olikheter rörande olika teman bland våra intervjuer för att kunna göra en analys och dra slutsatser inom vårt område. Detta är en process som tagit mycket tid i processen att färdigställa denna studie, men med vetskap om att tolkningen är det som påverkar intervjuundersökningen allra mest och inte valet av analysverktyg, har vi valt att lägga det störst fokus på analysen och just tolkningen av vårt intervjumaterial.

Vidare är det en fördel för resultatet av vår studie att vi lagt fokus på att arbeta med teoriinsamling och jämförelse av olika teorier på området i ett tidigt skede eftersom vi då samtidigt får en fördjupad förståelse teoretiska begrepp och en bredare uppfattning av ämnet. Enligt Kvale (1997, kap. 11.) går det dock inte att bortse från det faktum att intervjuarens analys påverkas av den teoretiska uppfattningen som han/hon har vid just det tillfället. Vi är ändå övertygande om att det är fördelaktigt för studien i helhet att i ett

så tidigt skede som möjligt tillgodogöra sig så mycket kunskap som möjligt eftersom det genomsyrar såväl nivån på intervjuerna och teoriförfattandet som vilka slutsatser som dras i slutändan.

3.6 Begränsningar

Till begränsningar för denna studie har valts att fokusera på ledare för små företag och intervjuer med tre managers inom denna kategori. Vidare har vi också valt att göra intervjuer med fyra forskare vars forskning berör området intern branding. Detta har valts bland annat för att det inte finns tillräckligt med tid att intervjua mer fler personer på grund av tidsbegränsningen som uppsatsen tilldelats av Ekonomihögskolan i Lund. Begränsningen till små företag grundar sig dels i att det är lättare att få kontakt med mindre företag och då också enklare att kunna utföra intervjuer, men också framför allt i att den stora majoriteten av antalet företag i Sverige faktiskt är små företag. Enligt Statistiska Centralbyråns Företagsregister 2011 har över 99,2% av alla företag i Sverige färre än 50 anställda (SCB:s Företagsregister 2011).

En annan begränsning är det faktum att vi som intervjuare är nya, utan direkt erfarenhet av att utföra intervjuer. Som tidigare nämnts är även detta enligt Kvale (1997, kap. 8.) en faktor som påverkar utfallet och begränsar kvaliteten på det intervjumaterial som skapas. Samtidigt är det dock också så att vi som utför studien kan påverkas av den nivå av kunskap vi själva besitter inom ämnet. Valet att tidigt tillgodogöra oss så mycket teori som möjligt ger oss en bättre inblick i ämnet men kan samtidigt begränsa oss i vårt tänkande genom att vi känner till rådande teorier och kan därför tendera att tolka saker som framkommer i det empiriska materialet i förutbestämd riktning.

När det gäller valet att primärt undersöka managernas åsikter kring vår frågeställning snarare än deras praktiska aktiviteter, grundar sig detta dels i att det underlättar en jämförelse med forskarnas svar, vilket tidigare nämnts. Dock grundar det sig också i att managerna då inte behöver väga in aspekter såsom den egna organisationens resurser, rådande konjunktur i samhället, deras företags specifika konkurrenssituation, eventuella direktiv från andra personer inom företaget eller från personer på koncernnivå, vilket de skulle behöva om de beskriver vad de gör ur ett mer praktiskt perspektiv. En kompletterande analys skulle dock vidare kunna undersöka sambandet

mellan vad managerna säger och vad de rent praktiskt gör samt hur väl detta stämmer överrens med slutsatserna i denna studie och därigenom också med den empiri som forskarna inom området gett oss.

Fortsättningsvis, är det faktum att studien begränsats till kunskapsintensiva företag, vilket står vidare beskrivet i kapitel 3.3, en begränsning av studiens applicerbarhet. Studiens användningsområde bör därför i första hand vara som underlag för vidare forskning inom området intern branding eller som bas för insikt/förändringar inom kunskapsintensiva företag.

Vidare kommer vårt val att genomföra en kvalitativ metod för vår studie att begränsa oss genom att vi inte kan jämföra de slutsatser som kan dras. Istället ger studien mer uttömmande och djupgående svar på komplexa samband eftersom den tillåter en djupare analys av de svar som ges vid intervjuerna.

3.7 Reflektion

Vår studie kan användas som grund vid djupare analys av frågeställningar som kan kopplas till vår frågeställning inom intern branding. Vi kan mot bakgrund av vårt metodval och våra begränsningar för studien tillhandahålla ett nytt empiriskt material som kan utgöra exempel för vidare studier inom området för organisationslära och mer specifikt intern branding, med utgångspunkt i ledarskapet.

Begränsningen till kunskapsintensiva företag i studiens omfattning bör som tidigare nämnts också begränsa användningen av den till just denna typ av företag. Vidare kan nämnas att de intervjuer som gjorts med forskare inte uttryckligen grundat sig på kunskapsintensiva företag varpå denna del av det empiriska materialet även kan vara applicerbart på andra typer av företag. Det finns inte heller något specifikt som antyder att slutsatserna från denna studie skulle vara exklusiva för kunskapsintensiva företag, bara att de slutsatser som dragits kommer ur resultatet av ett empiriskt material som samlats in på just kunskapsintensiva företag. Vi öppnar därför upp för möjligheten att dragna slutsatser även skulle kunna gälla för en eller flera andra typer av företag.

4. Case

I vårt empiriska material har vi valt att använda olika intervjufrågor baserat på om frågorna riktas till en forskare med stor kunskap inom ämnet intern branding och dess olika begrepp eller till en manager som oftast inte är insatt i ämnet på det teoretiska planet utan snarare på det praktiska. Denna distinktion har tidigare förklarats under rubriken metod men poängteras trots allt här eftersom det kan påverka intervjumaterialet i de intervjuer som utförts. För vidare detaljer om frågorna som ställs vid de olika intervjuerna hänvisas till appendix 1 och 2.

4.1 Motivation

Intern branding är det som denna studie syftar till att undersöka, både hur det kan formas genom ledarskapet men också dess koppling till extern branding i syfte att skapa en enhetlig och tydlig bild av vad organisationen gör. En viktig utgångspunkt för att kunna använda sig av intern branding och de fördelar som man både organisatoriskt och marknadsmässigt kan uppnå genom det, är hur anställda motiveras. Anställda kan motiveras med olika metoder genom olika sätt att se på anställda från ledningens sida. När vi frågar Manager C om vilken metod hon anser vara den bästa för att motivera anställda får vi svaret:

"Jag anser att löpande personliga samtal där chef och anställd stämmer av hur målen uppnåtts dvs. feedback är det bästa sättet att motivera anställda. Den dagliga löpande dialogen är också viktig, att man ser till att ha samlingsmöte varje dag där teamledaren går igenom dagens mål, både kortfristiga och långfristiga."

Ett liknande uttalande fick vi på samma fråga från Manager B som dessutom poängterar vikten av att skapa en "morot" och ge beröm i arbetet, men också att belöna medarbetarna på ett ekonomiskt plan:

"Ja, jag skulle vilja säga att en viktig del är att prata med dem. Man måste lyssna och höra vad de vill och hur de tänker. Att ge dem beröm är också viktigt. Allting överhuvudtaget som ger dem en morot att arbeta för. Jag skulle vilja säga att beröm är jätteviktigt men kanske också att de får känna sig delaktiga när det går bra, som att ge en bonus."

Även Manager A beskriver en liknande bild även om han tar ett visst anstånd från att lön och bonus i sig skulle vara likvärdigt med beröm och uppskattning i sitt arbete:

"Enligt min uppfattning så handlar det om att ge sina anställda en positiv uppskattning. Det är i mina ögon väldigt viktigt då anställda vill ha den positiva uppskattningen genom exempel beröm, vill bli sedda, ja med mera. Enligt en undersökning som jag läst från USA, så ville de anställda hellre synas, få just beröm med mera och detta var viktigare före exempelvis bättre lön."

För att skapa en mer heltäckande bild av frågan måste vi också titta på hur en forskare ser på problematiken. Dan Kärreman bygger mycket av sitt resonemang kring varumärket som en inspiration för anställda. Han säger följande:

"Det ska vara så att man mobiliseras av varumärket, ett element av stolthet och någonting som man vill leva upp till. Det tror jag kan vara en nyckel till ett fungerande, ett välavvägt varumärke. Det ska finnas ett läge där man balanserar realism med aspiration och det ska inte bara vara en realistisk beskrivning av företaget men det måste vara grundat till det, men det ska också finnas något som gör att hjärtat fylls."

Dan säger också fortsättningsvis att:

"Min uppfattning är att man går mot rätt håll även om det är svårt att åstadkomma. Ibland kan man ha en förenklad uppfattning av att varumärket ska kunna göra jobbet för en, men jag tror att man måste ha en uppfattning om att det är "det här" som gör oss stolta för vad vi gör. Att uppmärksamma det som är positivt, det som gör att vi existerar på en marknadsplats, samtidigt som det måste finnas en realism i det. Jag tror att det är nog ganska få som skulle påstå att det är en felaktig beskrivning, sen är det svårt att göra och det krävs en hel del arbete. Det är något som jag själv studerar, hur det här går till och det finns inget facit här helt enkelt."

Dans resonemang för oss vidare in på olika sätt att skapa en mobilisator och en källa till motivation inom organisationen. När det talas om en balans mellan realism och aspiration leder det oss direkt in på de interna mål som sätts upp inom organisationen och hur väl de stämmer överens med hur verkligheten ser ut, vilket skede organisationen befinner sig i samt vad som är möjligt att uppnå.

4.2 Interna mål

När de gäller de interna målen och huruvida anställda tenderar att resonera kring dem råder det dock olika uppfattningar. Manager A anser att det är en mycket viktig komponent för att få organisationen att fungera:

”Det finns alltid en risk att anställda vänder sig emot dem interna målen. Att anställda och företaget (organisationen) strävar mot olika mål kan nog vara bland de farligaste som kan ske i en organisation. Det är inte bra, då målen ska vara gemensamma för att man ska kunna lyckas och för att få med de anställda på samma mål så ska man ha med de anställda i exempelvis målformuleringen, finnas en öppenhet för att nämna några exempel. Vi gjorde exempelvis för tre år sedan en resa till Åbo, hela företaget, där de anställda fick diskutera hur målformuleringen skulle vara m.m. och på så sätt måste man låta dem vara med och få känna sig delaktiga.”

Manager A påtalar faran med att sträva mot olika mål inom organisationen. Manager B beskriver vidare faran med just detta samt vikten av att vara tydlig i sin kommunikation för att undvika missförstånd:

”Missnöje och för stor arbetsbörda kan ofta vara en direkt konsekvens av anställda som inte tycker på samma sätt som oss i ledningen. Det blir lätt ett missnöje om man inte är tydlig med varför man ska ändra på saker. Speciellt om det innebär att någon måste arbeta mer eller effektivare. Men jag tycker inte det största problemet är att få anställda att förstå att man måste göra saker effektivare, däremot kan de ofta tycka att de har en bättre lösning på problemet. Som de kanske inte säger direkt men som kommer fram senare. De kan också få andra anställda att tycka likadant och då vet man till slut inte vem som sagt det från början. Sen är det ofta just olika system som ställer till det för de som arbetat med ett annat system innan, krångliga nya datorsystem till exempel.”

När det gäller de interna målen anser däremot Manager C att detta inte varit något problem i hennes organisation. Hon menar att:

”Jag ser inte att personalen vänder sig mot interna mål hos oss. Jag tycker snarare att man får påminna om de individuella målen och peppa dem i sitt arbete.”

I Dan Kärremans forskning däremot kan tydligt två risker med felaktiga interna mål urskiljas, dessutom talar Dan metaforiskt om intern branding som något som bör efterlikna ett halvfyllt glas:

"Det finns ju två risker då, den ena risken är att man är för orealistisk att man tenderar att visa på att man är mer än man är. Då är det lätt att det här idealet/varumärket förlöjligas internt. En annan risk är att man kanske inte är tillräckligt djärv utan lite för försiktig, att det inte finns något positivt eller mobiliserande i varumärket. Det ska finnas vissa aspirationskvalitéer."

"Ett visst element här är ändå att folk ska aspirera att vara detta, att det är något som de vill vara, det får liksom inte vara för deklarativt. Ofta kan man beskriva samma sak på lite olika sätt, som att ett glas är halvfyllt, branding ska ju helst vara halvfyllt. Om det är för mycket halvtomt så finns det inga mobiliserande krafter. Sen får de ju inte då vara fullt utan det ska vara halvfyllt. Det är en form av bild så som man kan använda för att prata om det här. "

Den balans i form av det halvfulla glaset som Dan Kärreman talar om när det gäller att motivera anställda genom varumärket och uppsättningen av interna mål, kommer fram även under intervjun med Forskare D. När han beskriver vilken typ av motstånd man kan stöta på som ett resultat av branding som inte motsvarar vad man faktiskt kan leva upp till, nämner han:

"Klentro och misstro bland medarbetare som ofta kommer ur att organisationen helt enkelt inte lever upp till det som branding försöker göra gällande."

Vidare när det gäller hur de anställda skulle kunna påverkas negativt av direktiv inom ramen för interna mål och intern branding säger Manager A:

"Den enda gången som det skulle kunna påverka de anställda negativt är om de anställda inte har samma värderingar som ledningen och företaget. Har företaget bra värderingar och en anställd inte har det så ska denna anställda inte vara kvar på företaget."

Här ser vi ett tecken på att den enskilda medarbetaren kan tvingas att anpassa sig för att behålla sin plats. Manager B ger en liknande bild av problem och säger att:

”Ja, de anställda kan i vissa fall påverkas negativt av sådana direktiv. När det finns olika viljor inom organisationen kan detta leda till samarbetssvårigheter och osämja mellan arbetskamrater, men också gentemot cheferna.”

Manager C tenderar däremot att gå på samma linje i sitt svar som Manager A, när hon säger att:

”När någon anställd mentalt är på väg någon annanstans i sin arbetskarriär är det oftast bättre att vederbörande slutar, istället för att hela organisationen ska lida av att motstridiga viljor uppstår.”

Vi har nu tittat på hur företagsledarna ser på problemet med interna hinder och negativ påverkan på anställda som ett resultat av intern branding och direktiv inom detta. En gemensam nämnare från dessa svar kan vara diskussionen kring huruvida det finns olika viljor inom organisationen och vad som kan göras åt detta. Från den akademiska världen har vi dock fått en annan bild genom Dan Kärreman som ser de största riskerna med att inte hitta balansen i de interna målen som mobilisator. Vidare säger en annan forskare inom området, Martin Svendsen, som för övrigt också forskat mycket kring hur man får anställda med sig i beslut inom organisationen, följande:

”Om man ljuger för sina anställda och saknar trovärdighet så går det inte så bra. Den största risken uppstår när man använder sig utav corporate bullshit. Ljug inte! Största faran är om man inte för folket med sig.”

Även Forskare C påtalar i detta sammanhang vikten av att inte skapa och kommunicera något som inte är sant:

”Risken finns då budskapet i marknadsföringen inte stämmer med det faktiska innehållet. Sanningen brukar alltid krypa fram – förr eller senare.”

För att kunna skapa interna mål för organisationen, som både tillför så mycket som möjligt till organisationen och dess framtid samt de anställda och deras motivation, är det också viktigt att se till innehållet i dessa. När det gäller utformningen av interna mål kommer vi fram till kärnan av vår studie och dess huvudfokus. För att undersöka samspelet mellan intern och extern branding och huruvida dessa två delar av branding kan utformas och kopplas samman för att skapa en mer lönsam och effektiv

organisation, måste vi framför allt se till den bild som kommuniceras gentemot organisationens kunder och dess anställda samt rekryter.

4.3 Enhetlig bild av organisationen

Som utgångspunkt för vilka fördelar en organisation kan tillgodoräkna sig genom att förmedla en enhetlig bild av organisationen såväl internt som externt kan Forskare D svara på frågan användas. Han ser följande fördelar med en enhetlig bild:

"Det ger en ökad tydlighet inom organisationen, en ökad trovärdighet för organisation, men framför allt ett konsistent budskap som underlättar för personalen i externa kontakter."

Fortsättningsvis besvarar Forskare D också frågan, om huruvida enhetlighet är att anse som fördelaktigt för organisationen, i positiv mening. Han säger:

"I princip ja. En enhetlig bild skapar tydlighet i och för organisationen och externa intressenter."

Ett ännu tydligare svar får vi ifrån Manager C som säger:

"Självklart, det är en förutsättning. Annars kan det bli fel i kundrelationen."

Detta antyder att det skulle vara självklart för en organisation att alltid arbeta utifrån att skapa en enhetlig bild som genomsyrar alla aktiviteter som görs inom organisationen. Dan Kärreman lägger dock fram en annan bild på frågan om enhetlighet eller inte i organisationens image:

"Det beror väldigt mkt på. Man kan säga det att den kopplingen inte ska överdrivas, dvs. i form av integration. Vissa typer av varumärken, externa varumärken står ju kanske för att vara solida eller konservativa eller pålitliga. Det kanske man inte vill signalera till sina anställda utan då kanske man vill signalera att man är innovativ. Att ha för starka kopplingar mellan den interna funktionen och den externa är inte nödvändigtvis till fördel för ett företag."

Om samma frågeställning svarar Manager B dock mycket mer i enlighet med Manager A än med Dan. Han säger:

"Ja, nämen, det är så jag ser att kunderna vill ha det, en organisation som de kan lita på och som förmedlar samma budskap till alla. Helt enkelt för att vi måste ge en likartad bild av företaget."

Dan Kärremans bild skiljer sig här på ett radikalt sätt från de två företagsledarnas tankar och uppfattning av verkligheten. Även Manager A antyder i likhet med de två föregående företagsledarna att en enhetlig bild kan vara att föredra:

"Jag tycker det är jätteviktigt, man måste säga en sak igenom."

Vi ställde även frågan om det finns någon situation som han inte skulle föredra att koppla samman den interna och den externa bilden av organisationen och bad honom i så fall exemplifiera dessa situationer. Här fick vi svaret:

"Nej, jag anser att det inte finns ett läge då man inte vill ge en likadan bild av företag om man är seriös, man ska ha samma bild mot de anställda som mot ens kunder."

En skillnad mellan det som Manager A, B och C säger och det som Dan Kärreman säger är uppenbar i form av att en enhetlig bild inte alltid är att föredra enligt honom, vilket tydligt var fallet i intervjuerna med de tre ledarna. Ledarskapet, som tidigare nämnts under teori, är sedan en viktig kommunikationsfaktor som till stor del påverkar den interna brandingens effekt på organisationen och dess anställda. Vid intervju med Martin Svendsen kom dock fram en annan aspekt av kommunikationen som kan användas för att ge en enhetlig bild. Även Martin utgår ifrån att man bör sträva efter att förmedla en enhetlig bild av organisationen, men dock på ett mer uttryckt och radikalt sätt:

"Om man inte kommunicerar en och samma bild av organisationen riskerar man att ljuga, dvs. att det man säger ska bli betraktat som corporate bullshit. Här kan man tala om begreppet autokommunikation eftersom att ljugande har en tendens att haverera kommunikationen."

Även Forskare D ger stöd åt Martins tankar kring autokommunikation, vilket finns förklarat i kapitel 2.1.2. Forskare D lägger fokus på att kommunikationen ska vara ren och utan extra etiketter när han talar om förutsättningarna som måste finnas för intern branding. Han menar att för att lyckas med intern branding måste man inom organisationen:

"Gå bortom etiketterna och förklara innebörden av kommunikationen, knyta branding till vardagsarbetet och se till att man levererar det som brandingens antyder."

När det gäller kommunikationen inom organisationen får vi ett liknande svar från Forskare C:

"Det gäller att vara sann mot sig själv och sin organisation i all kommunikation oavsett om det är internt eller externt."

Martin talar dock också om en skillnad mellan olika typer av organisationer när det gäller att kommunicera en enhetlig bild:

"Det gäller också för föreningar, även om det för dem är knepigare, eftersom man kan säga att medlemmarna har en annan, kanske friare, relation till organisationen. För föreningar kan det vara besvärligt att finna något som är gemensamt över flera skiftande betraktelsesätt, att finna något som många kan känna samhörighet till och stolthet inför."

Den enhetliga bilden av organisationen gäller dock, enligt Forskare D, speciellt för organisationer som bygger på förtroende i sin grundläggande struktur. Han säger följande på frågan om en enhetlig bild av organisationen, är fördelaktigt för alla typer av organisationer:

"I stort sett ja. Särskilt viktigt är det i organisationer som verkar i förtroendebanscher såsom hjälpororganisationer och liknande."

Även Dan Kärreman säger i detta sammanhang att undertag finns mot att det interna och externa budskapet inte skulle höra ihop. På frågan om det även finns situationer var enhetlighet internt och externt kan vara att föredra säger han:

"Ja, det finns det. Exempelvis när det gäller excellence, för det funkar åt båda hållen då. Excellence mot kunder och excellence mot personalen. Det är en fördel om man kan hitta syntetiska eller integrativa budskap. Men man ska inte överdriva det eftersom det kan skapa problem. Det är två olika målgrupper, det ska man ha klart för sig. Kan man kombinera dem är det jättebra, om man inte kan det så är det ingen jätteförlust utan då får man helt enkelt de olika budskapen efter olika publiker eller målgrupper som man vill nå."

Vidare säger Dan i ett senare svar till oss, som svar på frågorna i Appendix 2 angående de andra forskarnas åsikter, att:

"De har sannolikt starkare teoretiska antaganden om vikten av enhetlighet. Med andra ord, de anser att enhetlighet a priori är bra. Jag måste säga att jag inte riktigt förstår argumentet om att ljuga. Det här handlar i huvudsak om att betona olika saker för att skapa olika effekter hos olika intressenter och målgrupper."

"Uppriktigt sagt tror jag skillnaden beror på att de andra uttalar sig normativt (om hur man bör uppföra sig) medan jag uttalar mig mer beskrivande. Jag vill framhäva att jag inte utesluter enhetlighet - min poäng är att det sätt som varumärket kommuniceras på, inte nödvändigtvis behöver vara enhetligt och att det kan finnas goda skäl till detta."

Vi har nu tittat på hur managerna och forskarna resonerar kring såväl interna mål som en enhetlig bild av organisationen. Vi har också tidigare behandlat de anställdas motivation och vilka hinder som kan uppstå inom ramen för intern branding. För att vidare förstå de organisatoriska hinder som kan uppstå och hur dessa på olika sätt kan hanteras, kommer vi nu också att titta närmare på ledarskapets roll i sammanhanget.

Ledarskapets betydelse genomsyrar även de anställdas motivation samt hur tankar kring interna mål, och även i en större kontext, intern branding, genomförs inom organisationen. Mot bakgrund av detta måste vi också undersöka det empiriska materialet vad gäller ledarskapet och dess roll.

4.4 Ledarskapets betydelse

Vad gäller kommunikation inom organisationen är det enligt Punjaisri *et al* (2008) viktigt att kommunikation sker strategiskt och kan ge den support åt aktiviteter inom ramen för intern branding. Att både ta hänsyn till den interna och den externa kommunikationen är en bra väg till att skapa engagemang och uppmuntran hos anställda att stödja varumärket i sitt arbete. På frågan om ledarskapets roll inom intern branding svarar Manager A:

"Ledarskapet spelar en jätteviktig roll. Man måste vara en bra ledare och det blir man bland annat genom att stå för det man gör, inte ha ett förhållande med någon på företaget för att nämna några exempel, detta kan få förödande konsekvenser i organisationen."

Här betonas vikten av objektivitet och tydlig kommunikation i form att stå för beslut som tagits. Manager C betonar också tydlighet som en viktig komponent i ledarskapet och dess roll i sammanhanget:

"Med ett tydligt ledarskap som visar på hur man vill att företaget ska framstå så kan man uppnå mycket. Väldigt mycket. Ledarskapet är därför A och O."

Vidare talar Manager B i sitt svar istället om ledarskapet som något som utförs av en ensam stark person för att på det sättet uppnå tydlighet och beslutsamhet inom organisationen:

"Alla kan inte bestämma, det måste finnas någon som styr firman åt rätt håll. Ju fler desto sämre soppa så att säga..."

När vi ställer frågan om ledarskapets roll inom intern branding till Forskare C får vi istället svaret:

"En god förebild och värdebärare behövs. Det måste finnas kommunicerande värdebärare som kan skapa och upprätthålla organisationens värden och värderingar."

Hon betonar att ledarens roll är att föra organisationen framåt genom att fokusera på att kommunicera de sanna värdena och agera förebild. Detta ligger till stor del i linje med vad Forskare D säger när han talar dels om rollen som förebild för alla andra inom organisationen, men också om ledarskapet som kommunikation i första hand och vikten av att kommunicera samma sak som man sedan gör:

"Ledarskap är kommunikation i sig genom den föredömlighet som ledaren visar upp (bör visa upp). Organisationen tar efter det som ledaren gör. Om ledaren inte ägnar sig åt att "walk the talk" kommer inte organisationen göra det heller. Branding utan handling är värdelöst, särskilt ur ett internt perspektiv."

Han följer dessutom samma linje i sitt svar som Forskare C, när han benämner de viktigaste elementen att följa och arbeta utefter inom ledarskapet som:

”Trovärdighet och medvetenhet om sin roll som förebild.”

Mot bakgrund av detta måste vi också på ett mer specifikt sätt ta reda på hur en ledare faktiskt bör vara för att lyckas fylla den roll som ledarskapet, enligt både företagsledarna och forskarna, medför. På ett mer personligt plan svarar Manager B följande på frågan om vilka egenskaper man bör ha som ledare för att lyckas med intern branding:

”Man måste absolut vara lyhörd och samarbetsvillig. Så att man ser vad som händer på marknaden och vad konkurrenterna gör. Ärlighet varar längst tror jag och att våga stå för sina egna beslut. Visa rätt väg framåt. Sen måste man också se till att man alltid är påläst om det senaste.”

Även Manager C talar om lyhördhet som en av de viktigaste personliga egenskaperna hos en ledare, i syfte att lyckas med intern branding:

”Man måste vara tydlig i sin kommunikation och lyhörd gentemot sina anställda.”

Från den akademiska världen påtalar däremot Dan Kärreman att som ledare finns det en poäng med att inte vara alltför karismatisk:

”Man måste vara bra på att övertala och övertyga folk. Själv så tycker jag nog inte att det är en egenskap utan mer en praktik. Det handlar nog inte om vad man är för typ av människa utan mer vilka tekniker man använder för att åstadkomma det här.”

”Ett konsultföretag som jag studerade hade de en intressant kombination av kollektivism och elitism kan man säga. Det är ganska vanligt tror jag. I organisatoriska sammanhang är det väldigt svårt att elda på individualism stenhårt för då bryter själva samarbetet ihop. Det är möjligtvis i entreprenörsorienterade organisationer som man kan göra det. Men där det finns en slags idé om teamwork som är central så är det svårt.”

”Det är extremt svårt för en karismatisk person att fungera i en organisation. För att fungera väl där så måste man vara duktig på att hålla tillbaka sitt ego för att få andra människor att känna sig bekväma med dig. Det gör att karisma är något som man bör vara bra på att stänga av och sätta på. De som är mer extrema har en tendens att inte trivas i en organisation utan istället starta nya, det som vi kallar entreprenörsfenomenet.”

Dan talar här om att en alltför stark personlighet kan tendera att motarbetas inom organisationen och skapa motsättningar. Han pekar också på att entreprenörskap inte

alltid är något positivt för organisationen då det uppenbarar sig i alltför tydlig form. Manager A vill istället likna organisationen och dess anställda som barn som måste tas hand om. Förmågan att kunna ge alla en rättvis behandling är enligt honom en mycket värdefull egenskap som person för att kunna utöva ett framgångsrikt ledarskap:

"Som ledare bör man vara öppen och ha en egen självkänedom, dessa två bidrar till att man skapar att man själv blir självsäker, vilket behövs för att bli en bra ledare. Mot de anställda måste man vara rättvisa och behandla dem väl, man kan se dem anställda som barn och för att barn ska fungera ordentligt så måste man behandla dem rättvist och väl, precis som man gör med sina anställda."

"Dessa egenskaper är viktiga då de är viktiga för en människa. Du vill få alla (de anställda) att dra åt samma håll och därför blir (de ovanstående) egenskaperna viktiga för att man ska kunna få alla att dra åt samma håll."

Ett svar som också påtalar vikten av rättvis behandling får vi från Forskare C. Hon talar om att ge varje anställd respekt och för att skapa positiva tankegångar hos de anställda måste man:

"Lyfta fram deras yrkeskunskaper och deras förmåga att skapa värden för kunder. Stolthet och vikten av att bli sedd genom sitt arbetsresultat är otroligt viktigt."

Här knyter vi åter tillbaka till diskussionen kring motivering av anställda, vilket vi tidigare gått igenom i kapitel 4.1. Vad som är intressant är dock att hon presenterar också en annan aspekt som inte tidigare kommit fram när det gäller risker med intern branding från ett ledarskapsperspektiv, men som enligt henne kan leda till stora problem. Hon säger på frågan om vad som kan skapa hinder inom ramen för ledarskapet att:

"Maktanvändning och oförmågan att skilja på den goda och dåliga maktanvändningen. Rädslan att inte våga stå för det man tänker och tycker. Bristen på frihet i allt från ekonomiskt beroende till relationer som tvingar fram beteenden som inte är acceptabla."

Vad Martin Svendsen säger på frågan om vilka specifika egenskaper som är fördelaktiga att ha som ledare för att lyckas med intern branding, är följande:

”Engagemang och intresse behövs, men det har man väl om man är ledare i vilket fall som helst.”

I likhet men svaret från Dan Kärreman betonar Martin ner betydelsen av specifika egenskaper som en förutsättning för framgång i ledarskapet. Han talar istället om organisationen ur ett större perspektiv och möjligheten att samlas kring något gemensamt inom organisationen, med utgångspunkt i de grundläggande organisatoriska förutsättningarna:

”Det måste finnas något gemensamt i organisationen till att börja med, innan ledarskapet kan bli viktigt”

Vi har nu tittat på vilken koppling som finns mellan ledarskapet och olika aspekter av intern branding, samt hur ledarskapets roll kan kopplas organisationen i ett större sammanhang. För att göra detta har vi sett till vad både forskare och managers säger om ledarskapets roll och vilka egenskaper som de anser symboliserar ledarskapet inom ramen för intern branding. Genom att först se till vilken roll ledarskapet har, för att därefter gå över till mer specifika egenskaper, har vi kunnat urskilja vad forskare och managers, samt de själva sinsemellan, kan enas om och inte. En vidare analys av detta empiriska material presenteras under diskussionen i kapitel 5.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi det empiriska material som tidigare presenterats under rubriken Case (kapitel 4.) och jämför det med den teoretiska bakgrund som presenterats under rubriken Teori (kapitel 2.). För att skapa förståelse, en bättre läsbarhet och en tydlig koppling till studiens syfte och frågeställning (kapitel 1.3), har vi valt att strukturera upp diskussionsdelen med hjälp av tre underkapitel: Ledarskap och motivation (kapitel 5.1), Fallgropar och mål (kapitel 5.2) samt Enhetlighet eller inte? (kapitel 5.3).

5.1 Ledarskap och motivation

När det kommer till att uppmuntra sina anställda kan man se att en gemensam åsikt

bland företagsledarna finns. De tycker att man bör ha löpande samtal med medarbetarna i den dagliga verksamheten. Det som dock skiljer dem åt är att de har olika åsikter på hur man ska göra för att få sina anställda motiverade. En av managerna tycker till exempel att det är bra att försöka skapa någon form av morot för att få sina anställda motiverade:

"Ja, jag skulle vilja säga att en viktig del är att prata med dem. Man måste lyssna och höra vad de vill och hur de tänker. Att ge dem beröm är också viktigt. Allting överhuvudtaget som ger dem en morot att arbeta för. Jag skulle vilja säga att beröm är jätteviktigt men kanske också att de får känna sig delaktiga när det går bra, som att ge en bonus."

En annan tycker dock exempelvis att man inte behöver saker såsom löneökning eller bonusar för att man ska motivera sina anställda och hålla det positiva igång.

"Enligt min uppfattning så handlar det om att ge sina anställda en positiv uppskattning. Det är i mina ögon väldigt viktigt då anställda vill ha den positiva uppskattningen genom exempel beröm, vill bli sedda, ja med mera. Enligt en undersökning som jag läst från USA, så ville de anställda hellre synas, få just beröm med mera och detta var viktigare före exempelvis bättre lön."

Det vi kan se när det gäller forskare Dan Kärreman är att han inte riktigt har samma uppfattning som managerna när det kommer till hur man ska motivera sina anställda. Enligt Dans så ska man titta mer på själva varumärket och vilken betydelse det har för den/de anställda och hur man via varumärkets betydelse kan motivera dem.

"Det ska vara så att man mobiliseras av varumärket, ett element av stolthet och någonting som man vill leva upp till. Det tror jag kan vara en nyckel till ett fungerande, ett välavvägt varumärke. Det ska finnas ett läge där man balanserar realism med aspiration och det ska inte bara vara en realistisk beskrivning av företaget men det måste vara grundat till det, men det ska också finnas något som gör att hjärtat fylls."

För att se till den teoretiska bakgrund, som presenterats tidigare i denna studie, kan vi exempelvis se till Ahltorp (1998) som säger att för att vara en rollmedveten ledare måste man också vara en social ledare som tycker om att arbeta med och för människor. Det vi också kan se är att hon nämner att medarbetare blir idag allt mer krävande (yngre människor vågar till större utsträckning säga vad de vill, fler skaffar sig en bättre utbildning m.m.) och detta gör att ledarskapet blir mer informellt. Detta beror på att

ledaren idag inte längre har samma typ av maktövertag som han/hon hade när medarbetarna hade betydligt mindre utbildning än ledaren. Det förändrade förhållandet gör att ifrågasättande växer fram inom organisationen. För att utgå ifrån vårt empiriska material har ingen av de managers som vi valt att intervjua nämnt att de upplever sina medarbetare som mer krävande än innan, men Manager A uttrycker dock att:

"Det finns alltid en risk att anställda vänder sig emot dem interna målen. Att anställda och företaget (organisationen) strävar mot olika mål kan nog vara bland de farligaste som kan ske i en organisation. Det är inte bra, då målen ska vara gemensamma för att man ska kunna lyckas och för att få med de anställda på samma mål så ska man ha med de anställda i exempelvis målformuleringen, finnas en öppenhet för att nämna några exempel..."

Även Manager B nämner vidare på detta:

"Missnöje och för stor arbetsbörda kan ofta vara en direkt konsekvens av anställda som inte tycker på samma sätt som oss i ledningen. Det blir lätt ett missnöje om man inte är tydlig med varför man ska ändra på saker. Speciellt om det innebär att någon måste arbeta mer eller effektivare."

För att få in ett forskarperspektiv så säger Forskare D i detta sammanhang att när en organisation inte klarar av att leva upp till vad som utlovas genom branding, skapas i regel klenro och misstro bland medarbetare .

De ovan nämnda uttalandena skulle kunna tänkas göra att man som ledare måste bevaka sin kompetensutveckling och vara mer på alerten för att inte hamna konflikter.

Även Forskare C nämner vad som kan vara hinderskapande inom ledarskapet:

"Maktanvändning och oförmågan att skilja på den goda och dåliga maktanvändningen. Rädslan att inte våga stå för det man tänker och tycker. Bristen på frihet i allt från ekonomiskt beroende till relationer som tvingar fram beteenden som inte är acceptabla."

Genom denna teori skulle med andra ord löpande samtal (med olika knep för att motivera sina anställda) i organisationen kunna vara en hjälp för att undvika konflikter och missförstånd mellan sig själv som manager och sina medarbetare.

Vidare kan man enligt Huang *et al* (2010) se att arbetsgivarens varumärke kan påverka den anställdes resultat och det finner man inom den sociala utbytesteorin. Det vill säga

att ett utbyte mellan individer och organisationer inte bara inkluderar material (som exempelvis löner, belöningsystem m.m.) utan också ett utbyte av icke-materiella saker (som exempelvis tillit). Vi kan med andra ord säga att enligt Huang *et al* (2010) är det viktigt för intern branding att man bemöter både de anställdas specifika och materialiska behov. Detta gör man genom att ge bättre lön, men också genom att se till att det finns en distingerad kultur som ser till att man har en låg siffra på hur mycket personal man omsätter, i form av nyanställningar och avskedande av folk. Detta skulle förbättra employer branding och det förbättrar då även medarbetarnas engagemang och tillfredsställelse, vilket i sin tur leder till effektivare produktion. Detta är till stor del vad Manager A säger i ovanstående citat genom att tala om att det är viktigt att skapa en "morot".

Det vi kan se med denna del i diskussionen är att det är precis vad Dan Kärreman pratar om. Det är som sagt en del olikheter jämfört med om man tittar på svaren från managerna, men samtidigt kan vi se likheter, exempelvis att den ena managern och Huang *et al* (2010) håller med om att man behöver någon form av morot för att motivera sina anställda. Detta skulle kunna tolkas som att genom den här moroten skulle man kunna öka den anställdes tycke till varumärket till något mer positivt (som om någon blir uppsagd, kommer denna person att tycka negativt om varumärket) och genom att få den anställda att uppskatta organisationens varumärke, kan man också få den anställda att arbeta hårdare för varumärket.

Att kunna kommunicera är viktigt för en manager och detta kan knytas samman med ledarskapet. Manager A säger följande:

"Ledarskapet spelar en jätteviktig roll. Man måste vara en bra ledare och det blir man bland annat genom att stå för det man gör, inte ha ett förhållande med någon på företaget för att nämna några exempel, detta kan få förödande konsekvenser i organisationen."

Även vid intervjun av Manager C kan vi se ett samband när hon talar om vikten av ett tydligt ledarskap för att tydligt visa hur man vill att företaget ska uppfattas av andra. Vidare kan vi se att även Forskare C har ett liknande perspektiv på att vara en bra ledare inom den interna brandingens då hon poängterar att organisationen behöver kommunicerande värdebärare som kan agera förebilder och skapa samt upprätthålla organisationens värden och värderingar:

Denna diskussion kan vi också se att Forskare D spinner vidare på genom följande uttalande:

"Ledarskap är kommunikation i sig genom den föredömlighet som ledaren visar upp (bör visa upp). Organisationen tar efter det som ledaren gör. Om han/hon inte ägnar sig åt att "walk the talk" kommer inte organisationen göra det heller. Branding utan handling värdelöst, särskilt ur internt perspektiv."

Men för att vara en bra ledare så finns det en del andra egenskaper som man behöver. Till exempel nämner Piasecka (2000) att ledarskap handlar exempelvis inte om stora gester eller någon personlig storhet, utan istället handlar ledarskap om detaljerade vardagsaktiviteter och att dessa är tillgängliga för alla. Vi kan se följande uttalande från Manager B när det kommer till att leda:

"Man måste absolut vara lyhörd och samarbetsvillig. Så att man ser vad som händer på marknaden och vad konkurrenterna gör. Ärlighet varar längst tror jag och att våga stå för sina egna beslut. Visa rätt väg framåt. Sen måste man också se till att man alltid är påläst om det senaste."

Fortsättningsvis, nämner Manager C en annan viktig egenskap som man som ledare behöver, då hon säger att man måste vara tydlig i kommunikationen, men samtidigt lyhörd gentemot sina anställda.

Tidigare uttalande av Manager B stämmer också väl överens med vad Martin Svendsen säger när han talar om hur viktigt det är att inte ljuga i sin kommunikation med medarbetarna och försöka lura dem. Dock har Dan Kärreman ett annat sätt att se på saken:

"Man måste vara bra på att övertala och övertyga folk. Själv så tycker jag nog inte att det är en egenskap utan mer en praktik. Det handlar nog inte om vad man är för typ av människa utan mer vilka tekniker man använder för att åstadkomma det här."

Vidare säger han också:

"Det är extremt svårt för en karismatisk person att fungera i en organisation. För att fungera väl där så måste man vara duktig på att hålla tillbaka sitt ego för att få andra människor att känna sig bekväma med dig. Det gör att karisma är något som man bör

vara bra på att stänga av och sätta på. De som är mer extrema har en tendens att inte trivas i en organisation utan istället starta nya, det som vi kallar entreprenörsfenomenet.”

Återigen kan vi se att det finns en annan bild hos andra forskare, exempelvis säger Forskare C om organisationens kommunikation:

”Det gäller att vara sann mot sig själv och sin organisation i all kommunikation oavsett om det är internt eller externt.”

Vidare har även Forskare D en annan åsikt än Dan Kärreman och håller med Martin Svendsen om den autokommunikation som bör undvikas:

”Gå bortom etiketterna och förklara innebörden av kommunikationen, knyt branding till vardagsarbetet och se till att man levererar det som branding antyder.”

Vi kan också se att Manager A tycker att en ledare ska ha följande egenskaper för att vara en bra ledare:

”Som ledare bör man vara öppen och ha en egen självkännet, dessa två bidrar till att man skapar att man själv blir självsäker, vilket behövs för att bli en bra ledare. Mot de anställda måste man vara rättvisa och behandla dem väl, man kan se dem anställda som barn och för att barn ska fungera ordentligt så måste man behandla dem rättvist och väl, precis som man gör med sina anställda.”

”Dessa egenskaper är viktiga då de är viktiga för en människa. Du vill få alla (de anställda) att dra åt samma håll och därför blir (de ovanstående) egenskaperna viktiga för att man ska kunna få alla att dra åt samma håll.”

Även Forskare C ger sitt perspektiv på att det är viktigt med en rättvis behandling av sina anställda:

”Lyfta fram deras yrkeskunskaper och deras förmåga att skapa värden för kunder. Stolthet och vikten av att bli sedd genom sitt arbetsresultat är otroligt viktigt.”

Vi kan se att det finns en gemensam faktor mellan managerna och forskarna och detta är att båda sidorna anser att du som ledare bör ha någon/några specifika egenskaper för att du ska bli en bra ledare. Som Ahltop (1998) nämner så stöter ledare på mer utmaningar. Detta innebär att du som ledare måste ha vissa typer av egenskaper för att

ledaren inte ska hamna i eviga konflikter med ens anställda. Det som också kan ses är att både forskarna och managerna har samma perspektiv när det handlar om att respektera sina anställda.

5.2 Fallgropar och mål

Som vi tidigare nämnt under teori finns det enligt Cushen (2009) ett gap mellan den retorik som används och verkligheten, vilket gör att anställda vill skydda sin subjektiva sida. Detta är enligt Cushen (2009) det största hindret för ett gott samarbete och en gemensam strävan mot uppsatta mål inom organisationen. Idag har organisationer en bild av hur de ska vara, det vill säga vilken slags identitet organisationen har. Det gör att organisationen har en analytisk konstruktion men detta funkar endast om organisationen vet vilka begränsningar de har (dessa baseras på den dominerande strukturen och praxis). Det vill säga att om man inte vet vilka begränsningar som organisationen har, kan man inte heller ha en analytisk konstruktion (eller den blir väldigt svår att upprätthålla) och det gör att det blir en överhängande risk att de anställda har/får en annan bild än vad exempelvis ledningen har. Detta kan vi se att Manager A hävdar, i likhet med Cushen (2009), när han säger att:

”Det finns alltid en risk att anställda vänder sig emot dem interna målen. Att anställda och företaget (organisationen) strävar mot olika mål kan nog vara bland de farligaste som kan ske i en organisation.”

När det gäller de interna målen och de anställdas inställning till dem kan vi dock se att det skiljer sig avsevärt mellan hur de olika managerna tänker. Manager C säger i motsats till Manager A att:

”Jag ser inte att personalen vänder sig mot interna mål hos oss. Jag tycker snarare att man får påminna om de individuella målen och peppa dem i sitt arbete.”

Detta kan man också se som ett problem, att behöva påminna de anställda om de interna målen kan ta mycket tid och kraft, vilket skulle kunna göra att managerna glömmer bort andra saker som behöver fokuseras på. Dan Kärreman har dock en annan bild av problematiken och de fallgropar som kan uppstå inom organisationer. Han talar istället

om en balansgång vad gäller intern branding och formuleringen av interna mål för organisationen:

”Det finns ju två risker då, den ena risken är att man är för orealistisk att man tenderar att visa på att man är mer än man är. Då är det lätt att det här idealet/varumärket förlöjligas internt. En annan risk är att man kanske inte är tillräckligt djärv utan lite för försiktig, vilket leder till att det inte finns något positivt eller mobiliserande i varumärket... det måste finnas vissa aspirationskvalitéer.”

Dan betonar också att balansgången kopplar ihop målformuleringen med varumärket genom att beröra mer emotionella områden hos medarbetarna:

”Det ska finnas ett läge där man balanserar realism med aspiration och det ska inte bara vara en realistisk beskrivning av företaget men det måste vara grundat till det, men det ska också finnas något som gör att hjärtat fylls. Det ska vara så att man mobiliseras av varumärket, ett element av stolthet och någonting som man vill leva upp till. Det tror jag kan vara en nyckel till ett fungerande och ett välavvägt varumärke.”

Detta leder tillbaka till Manager A som också talar om att de anställda måste inkluderas i formuleringen av organisatoriska mål genom att tillämpa öppenhet inom organisationen:

”Vi gjorde exempelvis för tre år sedan en resa till Åbo, hela företaget, där de anställda fick diskutera hur målformuleringen skulle vara m.m. och på så sätt måste man låta dem vara med och få känna sig delaktiga.”

Vi kan även se att Hatch *et al* (2002) nämner i sin artikel att just öppenhet har en stor påverkan på både den anställde men också ledarens identitet. Då den organisatoriska kulturen blir mer öppen kommer både de anställda och ledarna att höra mer åsikter, både positiva och negativa. Dessa åsikter kommer framförallt från utomstående intressenter (som inte har samma bild av organisationen) vilket i första hand påverkar de anställda som då kan få en ändrad bild av organisationen, antingen i positiv riktning eller i negativ.

Mot bakgrund av detta kan det vara bra att göra som Manager A gjorde när han tog med sig hela sitt företag och involverade dem i målformuleringen. På så sätt skapade sig alla anställda samma identitet av organisationen och de kunde då samlas kring samma mål.

Självklart skulle inte detta funka på ett stort företag, då det är svårt att få flera hundra eller tusentals personer, dels att följa med på samma resa, men också att enas om samma målbild och skapa samma identitet. Vid stora företag kan en annan lösning vara mer lämplig, vilket dock ligger utanför denna studies omfattning.

Det är aldrig lätt att leda en organisation, stor som liten, men Adizes (1979) och Ahltopp (1998) nämner dock de olika ledartyperna som finns. Alla managers som intervjuats i denna studie håller med om att ledarskapet är viktigt och för att bli en bra ledare nämns bl.a. att man måste stå för det man säger. Även att visa ett tydligt ledarskap om hur man vill få företaget ska framstå gör att man kan uppnå mycket enligt managerna. Vidare nämner de också att ärlighet är en viktig faktor. Dock uppstår det lätt konflikter då det kan finns personer inom organisationen som tycker att dem ska leda och bestämma. När sådant sker gäller det att ha en blandning av de olika ledarskapstyperna som finns enligt Adizes (1979) och Ahltopp (1998). Exempelvis kan man kanske inte leda som "S", som är en lågmäld och stillsam ledarprofil när en konflikt uppstår, eftersom att man då som ledare lär bli överkörd av den andre parten. Istället bör man i detta specifika fall agera mer som en "ensamvarg" och ledartyp "O". Dessa typer arbetar mer resultat- och målinriktat, samtidigt som de har fokus på att skapa en struktur. Följande sades av en av managerna vid intervju:

"Alla kan inte bestämma, någon måste styra firman åt rätt håll. Ju fler kockar desto sämre soppa så att säga..."

5.3 Enhetlighet eller inte?

Huruvida intern branding ska kopplas till extern branding eller inte är en fråga som hittills lämnats obesvarad. Manager A påstår att branding måste genomsyra allt man gör inom organisationen, såväl utåt gentemot kunderna som inåt gentemot anställda. Enligt Manager A är företagsledningens vision följande:

"Jag ser det som att vi är till för kunderna, de är inte till för oss, och detta måste vara något som genomsyrar organisation för att kunna nå målen. Detta försöker vi kommunicera ut till både de anställda och våra kunder."

Därför är det viktigt att få de anställda att arbeta i samma riktning och detta är inte något som är lätt att göra och det är här ledarskapet kommer att spela en stor roll.

Att skapa en gemensam bild både externt och internt är enligt Manager C en självklar och viktig förutsättning, dessutom påtalar hon att det annars finns en stor risk för att det uppstår problem i kundrelationerna. I detta fall ger både Manager A och B medhåll till det som Manager C talar om vad gäller den enhetliga bilden av organisationen. De poängterar vidare att måste säga en sak rakt igenom för att det är vad kunderna vill ha, en organisation som de kan lita på och som kommunicerar ett och samma budskap till alla.

Dock tycker Dan Kärreman annorlunda jämfört med managerna i detta sammanhang, då han säger:

"Det beror väldigt mkt på. Man kan säga det att den kopplingen inte ska överdrivas, dvs. i form av integration. Vissa typer av varumärken, externa varumärken står ju kanske för att vara solida eller konservativa eller pålitliga. Det kanske man inte vill signalera till sina anställda utan då kanske man vill signalera att man är innovativ. Att ha för starka kopplingar mellan den interna funktionen och den externa är inte nödvändigtvis till fördel för ett företag."

Vi kan här se att våra forskare inte alltid har en bild som överrensstämmer med den som våra managers har. För managerna är det absolut viktigt att den externa och den interna bilden är stämmer överens med varandra, medan vår forskare kan se det negativa i att ha samma bild utåt som inåt.

En tanke som också för oss till denna diskussion är den av Backhaus *et al* (2004), vilken säger att varumärket som företaget förmedlar gentemot sina rekryter återspeglar de unika aspekterna av företagets anställningserbjudande eller arbetsmiljö.

Vidare kan vi se att Drake *et al* (2005) säger att intern branding har ett instrumentalt inflytande på de anställda för att få dem att leverera det varumärke som är utlovat till kunderna och som motsvarar deras förväntan av varumärket.

Detta skulle med andra ord kunna tolkas som att det managerna tänker och gör, genom att arbeta mot en och samma bild internt som externt, är bra eftersom det skapar bättre relationer mellan anställda och kunder samt mellan anställda och manager. Vidare kan

vi se att de anställdas varumärke behövs för att man ska kunna bygga upp den emotionella relationen mellan arbetsgivare och anställda (Huang *et al*, 2010), vilket skulle kunna tolkas som att när denna relation byggs upp kommer de anställda att förmedla den bild dem fått av arbetsgivaren till potentiella kunder. Samtidigt antyder svaren som vi fått av managerna att det fungerar på arbetsmarknaden att ha samma bild intern som externt.

Vi vet redan att ledarskapet är en oerhört viktig faktor vid kommunikation och det har en stor betydelse på den interna brandingens effekt när det kommer till organisationen och dess anställda. Vid intervju med Martin Svendsen så får vi nu en annan syn på hur en enhetlig bild ska förmedlas:

"Om man inte kommunicerar en och samma bild av organisationen riskerar man att ljuga, dvs. att det man säger blir betraktat som corporate bullshit. Här kan man tala om begreppet autokommunikation eftersom att ljugande har en tendens att haverera kommunikationen."

Även Forskare C berättar vikten av att inte ljuga när det kommer till kommunikationen av interna bilden:

"Risken finns då budskapet i marknadsföringen inte stämmer med det faktiska innehållet. Sanningen brukar alltid krypa fram – förr eller senare."

Dan Kärreman ger genom sitt uttalande ett visst medhåll till föregående uttalande av Martin Svendsen och Forskare C, även om han också uttalar en påtaglig skepticism:

"Ja, det finns det. Exempelvis när det gäller excellence, för det funkar åt båda hållen då. Excellence mot kunder och excellence mot personalen. Det är en fördel om man kan hitta syntetiska eller integrativa budskap. Men man ska inte överdriva det eftersom det kan skapa problem. Det är två olika målgrupper, det ska man ha klart för sig. Kan man kombinera dem är det jättebra, om man inte kan det så är det ingen jätteförlust utan då får man helt enkelt de olika budskapen efter olika publikationer eller målgrupper som man vill nå."

Vi kan se att det inte finns något rätt eller fel i sammanhanget, snarare kan man säga att managernas sätt att tänka får stöd av även majoriteten av forskarna i denna studie. Vi menar dock att det kan vara värt att ändå överväga Dan Kärremans uttalande och

därmed även förstå vilka negativa implikationer det kan medföra med en enhetlig bild i all typ av kommunikation.

Vidare antyder Punjaisri *et al* (2008) i sin artikel att hänsyn till den interna och den externa kommunikationens enhetlighet bör tas eftersom det kan vara ett bra sätt att skapa engagemang och uppmuntran hos de som är anställd och som då kan stödja varumärket i sitt arbete.

Oftast är en organisations värderingar och olika varumärken väl uttalade och kommunicerade, dessutom är dem väldefinierade och precisa för att nämna några få exempel. Vill man att dessa ska finnas kvar måste de anställda vara lojala (Balmer *et al* 2003). Detta antyder att man måste lyckas skapa den enhetliga bilden som Manager A talar om när han säger att bilden man kommunicerar till såväl kunder som anställda genomsyrar allt som organisationen gör.

Dan Kärreman vill däremot påvisa att enhetlighet inte alls är en självklarhet då han säger följande:

"Vissa typer av varumärken, externa varumärken står ju kanske för att vara solida eller konservativa eller pålitliga. Det kanske man inte vill signalera till sina anställda utan då kanske man vill signalera att man är innovativ. Att ha för starka kopplingar mellan den interna funktionen och den externa är inte nödvändigtvis till fördel för ett företag."

Med andra ord antyder Dan Kärreman att enhetlighet under vissa premisser fungerar. Han säger dock, till skillnad från Martin Svendsen och Forskare C, att man i första hand måste anpassa sitt budskap till mottagaren, i större utsträckning än att bara fokusera på vad som är sant och som bäst beskriver vad man faktiskt gör inom organisationen.

Vidare kan vi se att Forskare D har ett annat perspektiv på detta än vad Dan Kärreman har. Han säger att:

"Det ger en ökad tydlighet inom organisationen, en ökad trovärdighet för organisation, men framför allt ett konsistent budskap som underlättar för personalen i externa kontakter."

Återigen påtalas den tidigare nämnda aspekten angående vilka möjligheter de anställda har att sköta externa kontakter, vilket enligt en stor del av fokusgruppen underlättas genom att kommunicera en rakt igenom enhetlig bild av organisationen.

Tittar man vidare i litteraturen ser vi att det finns en bild. Bl.a. skriver Punjaisri *et al* (2008) att intern branding faktiskt skulle kunna hjälpa den anställda att stärka sin relation med organisationens varumärke. Detta går alltså mer i linje med vad managerna säger om att det faktiskt är viktigt att ha en enhetlig bild i företaget. Dessutom spinner Punjaisri *et al* (2008) vidare på frågan genom att poängtera att man bör ha ett fungerande koordinerat träningsprogram och en förenande branding process. Detta gör i sin tur att ledningen kan skapa ett positivt inflytande över hur de anställda identifierar sig med varumärket samt deras hängivenhet och lojalitet till varumärket, vilket skulle kunna underlätta att få alla anställda i samma linje. Här vill vi dock påpeka att ingen av de manager vi har talat med har någon form av förberedande träningsprogram för att stärka den anställdes åsikt till organisationens varumärke. Detta skulle kunna tänkas ske på andra sätt, genom exempelvis att ledarskapet i en mindre organisation kan tänkas vara mer informellt än i en större. Även Balmer *et al* (2003) nämner i sin artikel att det är viktigt att få de anställda att jobba efter samma värderingar som organisationen har.

Som vi har nämnt tidigare är det svårt att få anställda att jobba i samma linje som organisationen vill, men för att få de anställda att jobba i samma linje nämner Punjaisri *et al* (2008) ett sätt på vilket detta skulle kunna gå till väga. Genom att intern branding har ett behov av strategisk kommunikation (både intern och extern), ska fokus läggas på ett brandingprogram, vars syfte bl.a. är att få med sig de anställdas engagemang för varumärket. Detta är en tanke som skulle kunna förmedlas till managers som de sedan skulle kunna använda sig av (även på små företag) och utveckla (antingen själva eller lägga ut det på exempelvis en konsultfirma). Ett brandingprogram av detta slag har som tidigare nämnts till syfte att skapa engagemang och på så sätt blir det lättare att veta att man har med sig de anställda. Manager C nämner vad hon tycker är ett bra sätt att motivera sina anställda:

"Jag anser att löpande personliga samtal där chef och anställd stämmer av hur målen uppnåtts dvs. feedback är det bästa sättet att motivera anställda. Den dagliga löpande

dialogen är också viktig, att man ser till att ha samlingsmöte varje dag där teamledaren går igenom dagens mål, både kortfristiga och långfristiga.”

Även Manager A och B nämner detta för att få sina anställda motiverade.

Vi vill dock påpeka vad gäller den enhetliga bilden av organisationen att Dan Kärreman, som förklaring till att hans bild inte stämmer överens med majoriteten av de andra forskarnas uttalanden i denna studie, påpekar att han inte förstår argumentet att man skulle ljuga för sina anställda genom att kommunicera olika bilder internt och externt. Han ser det snarare som att man bara betonar olika saker för olika målgrupper. Detta gör man enligt Dan för att man vill skapa olika effekter hos olika intressenter, vilket leder oss tillbaka till föregående diskussion om problematiken med de anställdas externa kontakter.

Vidare, säger Dan till sitt försvar att skillnaden i deras uttalanden sannolikt beror på att andra forskare i studien uttalar sig normativt och säger hur man bör uppföra sig, medan Dan uttalar sig mer beskrivande angående frågeställningen om huruvida enhetlighet påverkar organisationen. Dan poängterar dock också, enligt tidigare citat i kapitel 4.3, att han inte utesluter enhetlighet, utan bara säger att det inte nödvändigtvis behöver kommuniceras en enhetlighet och att det finns goda skäl till detta.

Fortsättningsvis talar dock Manager A om att de interna värderingarna inte bara måste ha en enhetlighet med de värderingar som kommuniceras utåt, utan också med de värderingar som råder i samhället i övrigt. Denna typ av enhetlighet förutsätter inte bara att brandingarbetet inom organisationen synkroniseras, utan också att värderingarna inom brandingarbetet överensstämmer med rådande samhällssituation och den tidsepok de existerar inom.

Vad gäller frågan om vilken tidsepok som brandingarbetet i en större kontext har att ta hänsyn till, leder det oss till vad Barley *et al* (1992) säger om vilken typ av kontroll som råder i samhället. Det faktum att en tidsepok av en viss typ av kontroll historiskt sätt genomsyrat såväl ledarskapet som alla aktiviteter som görs inom organisationen gör frågan till ytterligare en aspekt att överväga vid utformandet av exempelvis ett brandingprogram och den strategiska kommunikationen som äger rum inom ramen för detta program.

Vår studie ser i första hand till vilka resonemang och åsikter som forskare och managers utgår ifrån i sitt arbete, inte vad de gör i praktiken. Vi vill dock öppna upp för att vidare forskning inom ramen för intern branding med ett, som tidigare nämnt, mer praktiskt perspektiv på hur managerna arbetar i den dagliga verksamheten, skulle kunna besvara frågan om huruvida rationell eller normativ kontroll råder, på ett bättre sätt. Detta eftersom att man då skulle kunna, i större utsträckning, se till vilken typ av kontroll som utövas rent praktiskt genom aktiviteter inom organisationen.

Detta perspektiv är dock något som vi valt att inte forska vidare inom eftersom det inte faller inom ramen för den frågeställning som vår studie syftar till att besvara. Vi anser dock att även denna aspekt kan vara av intresse för vidare forskning inom branding.

6. Slutsats

De samband som kan ses är att en stor del av det som managerna säger, inte i lika stor uträkning stämmer överens med forskarnas uttalande som med varandras uttalande sinsemellan. Ett exempel på detta är när det gäller att arbeta med att skapa en enhetlig bild av organisationen. Här tycker Dan Kärreman att det inte är självklart att sträva efter en enhetlig bild, medan managerna tycker att det är en absolut självklarhet för att inte ljuga för de anställda och för att rakt igenom kommunicera en tydlig bild av organisationen. Uppfattningen vi får är att Kärreman anser att man som manager i första hand ska se till att kommunicera den bild som enligt situationen är mest gynnsam för vardera målgrupp (anställda och kunder). Managerna har till största del dock inställningen att olika bilder internt och externt alltför ofta leder till att all kommunikation havererar och misstro uppstår. Dessutom poängterar dem att det genom olika bilder försvårar för anställda att kommunicera med externa intressenter, exempelvis på sin fritid. Managerna får dock medhåll i synnerhet från Martin Svendsen när det gäller vara sanningsenlig i all kommunikation och att detta skulle vara det mest framgångsrika sättet att hantera intern branding på.

En slutsats som kan dras från denna studie är dock att det bör anses som viktigt att hålla samman den bild organisationen kommunicerar externt, med den som kommuniceras internt. Det vi kan se är det verkar råda en gemensam röst bland de manager som vi har intervjuat att det är viktigt att det råder en enhetlig bild inom organisationen, detta

primärt för att underlätta kontakten mellan de anställda och kunderna. En annan anledning är för att undvika misstro från någon av parterna gentemot ledningen. Vi kan se att det finns en viss olikhet mellan de forskare vi har intervjuat, där majoriteten håller med om att det är viktigt att ha en enhetlig bild, och en annan forskare tycker att det inte alltid är att föredra.

Frågeställning rörande om en enhetlig bild är något en organisation bör sträva mot är något som skulle kunna undersökas vidare genom förslagsvis även en kompletterande kvantitativ studie med möjlighet att inkludera ett större antal företagsledare i syfte att klargöra denna specifika fråga. Detta för att skapa en annan grund för vidare forskning på området.

Frågan om varför det finns dessa olikheter är dessvärre väldigt svår att besvara, då det kan ligga många faktorer bakom, exempelvis vilka typer av företag man har undersökt, mindre skillnader i forskarnas fördjupningsområden etc. Den stora uppenbara skillnaden som dock sannolikt kan ligga bakom är att managerna inte har den teoretiska bakgrund som våra forskare har på området, vilket bör ha en väldigt stor betydelse för hur dem ser på problematiken. Istället har de en mer gedigen verklighetsanknytning genom sina erfarenheter i olika företagsledning.

En annan slutsats från denna studie är att ledarskapet har en stor betydelse för att få de anställda i samma linje. Men dessutom att för att lyckas få de anställda att arbeta utifrån samma värderingar som varumärket står för, krävs det en hel del av managern ifråga.

Här kan vi se att managerna är överens om att det är viktigt med ett tydligt och starkt ledarskap för att kunna få sina anställda i samma linje. Även de flesta forskarna håller med om att det är viktigt med ett tydligt ledarskap, vilket exempelvis tar sig uttryck genom att ledaren vågar stå för egna beslut och därigenom visar vilka som är organisationens värderingar.

En stor skillnad i detta sammanhang är dock att managerna anger mestadels specifika egenskaper som en ledare bör ha i olika sammanhang, medan forskarna i större utsträckning väljer att förklara hur man ska vara i en större kontext. Detta även om det råder en delad mening också mellan de olika forskarna och framförallt är det Dan Kärreman som har en annan åsikt än de övriga. Managerna poängterar dock frekvent egenskaper som lyhördhet, tydlighet i kommunikation och samarbetsvilja. Detta kan

troligen bero på att forskarna genom sin breda teoretiska bakgrund på ett bättre sätt kan beskriva ledarskapets olika innebörder och hur man bör agera som ledare. En annan anledning till denna skillnad kan tänkas vara att managerna, i egenskap av att själva sitta på just den position de är ombudade att beskriva, har svårare att på ett objektivt sätt analysera och förklara ledarskapet, eftersom de därigenom också analyserar sig själv som ledare. De anger enligt vår uppfattning därför hellre explicita fördelaktiga egenskaper i ledarskapet istället för att göra en djupare analys.

Vad gäller frågan om huruvida normativ eller rationell kontroll är mest rådande finner vi att det är svårt att avgöra vilken typ av kontroll som i dagsläget är mest rådande, samt vilken som, inom en överskådlig framtid, kommer att vara aktuell. Vid analys av det empiriska materialet kan vi inte se några direkta tendenser mot att antingen normativ eller rationell kontroll, utifrån de kriterier som beskrivits i kapitel 2.3, skulle vara mer rådande än den andra, även om det är en svårbedömd fråga. Vi kan dock se att Dan Kärreman lyfter fram att skillnaderna mellan forskarnas svar kan finnas i denna diskussion. Detta eftersom att Dan här vill göra gällande att övriga forskare, inom ramen för denna studie, har antagit en mer normativ ansats än honom.

Ytterligare en punkt som är värd att nämna är det faktum att även om forskarna förutsätts ha en bredare teoretisk bakgrund, är det managerna som i större utsträckning resonerar överrensstämmande med Piasecka (2000). Enligt Piasecka (2000) handlar ledarskapet inte om stora gester eller någon personlig storhet, utan snarare om detaljerade vardagsaktiviteter och att dessa är tillgängliga för alla. Detta återkommer tydligt vid intervjuerna med managerna då de påpekar vikten av att alltid ha en löpande daglig dialog med de anställda samt att ha samlingsmöte varje dag för att stämma av dagens mål. En annan manager påpekar vidare hur viktigt det är att prata med de anställda och därigenom höra hur de tänker och vad de vill.

Vad gäller interna mål som sätts upp inom organisationen kan vi se att de med fördel bör vara välformulerade och innehålla ett visst, men dock inte ouppnåeligt, mått av aspiration. Från den teoretiska bakgrunden kan vi se att Hatch *et al* (2002) betonar riskerna med en alltför stor öppenhet runt omkring och inom organisationer idag. Detta stämmer dock inte överrens med det som en av managerna tydligt uttalar när han säger att de anställda måste involveras vid formuleringen av interna mål. Flera av de övriga managerna antyder också detta när de poängterar vikten av att få de anställda med sig

inom organisationen och att man alltid måste vara öppen och se till att involvera dem och få dem att känna sig delaktiga. Här talar managerna för en ökad öppenhet i organisationen. Vi anser dock att de risker som Hatch *et al* (2002) påpekar, även bör vägas in i detta sammanhang.

Vi vill också påpeka att det finns påtagliga skillnader på detta område mellan olika managers inställning. Exempelvis säger Manager A att risken alltid finns att de anställda vänder emot sig de interna målen medan Manager C istället ser det som att personalen inte vänder sig mot interna mål hos dem. Han tycker snarare att han ofta får påminna anställda om de individuella målen och peppa dem i sitt arbete.

Slutligen kan vi också dra slutsatsen att ärlighet är något som bör genomsyra allt som organisationen gör såväl internt som externt. En forskare påpekar att sanningen alltid brukar krypa fram och även från managerna får vi flertalet svar som säger att en rak kommunikation såväl internt som externt med ett budskap som stämmer väl överrens med innehållet i organisationen är att föredra.

Referenslista

Adizes, I. (1979) *Ledarskapets fallgropar*, Upplaga 2:2, Liber Ekonomi/Almqvist&Wiksell Förlag AB.

Ahltorp, B. (1998) *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Upplaga 1:3, Malmö; Liber AB.

Ahltorp, B. (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*, Doktorsavhandling, Institutionen för Psykologi, Lunds universitet.

Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firm*, New York; Oxford University Press Inc., kapitel 2.

Alvesson, M., Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 29, Issues 3-4, Elsevier Science Ltd., pp. 423-444.

Andersson, T. (2005) *Managers Identity Work: Experiences from participating in introspective management training*, Göteborg; Bokförlaget BAS.

André, R. (2008) *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations*, Prentice Hall.

Backhaus, K., Tikoo, S., (2004) Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Volume 9, Issue 5, Emerald Group Publishing Ltd., pp. 501-517.

Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (2003) Corporate brands: What are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, Volume 37, Issue 7.

Barley, S. R., Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, *Administrative Science Quarterly*, Volume 37, Issue 3, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, pp. 363-399.

- Broms, H., Gahmberg, H. (1983) Communication to Self in Organizations and Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Volume 28, Issue 3, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, pp. 482-495.
- Christensen, L. T. (1997) Marketing as auto-communication, *Consumption, Markets and Culture*, Volume 1, Issue 3, Routledge, pp. 197-227.
- Cushen, J. (2009) Branding Employees, *Qualitative Research in Accounting and Management*, Volume 6, Issue 1, Emerald Group Publishing Ltd., pp. 102-114.
- Drake, S. M., Gulman, M. J., Roberts, S. M. (2005) *Light their fire: Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*, Chicago; Dearborn Trade Publishing, Chapter 3.
- Ganesh, S. (2003) Organizational Narcissism: Technology, Legitimacy, and Identity in an Indian NGO, *Management Communication Quarterly*, Volume 16, Issue 4, Sage Publications., pp. 558-594.
- Ghoshal, S., Moran, P. (1996) Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, Volume 21, Issue 1, pp. 13-47.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2002) *The Dynamics of Organizational Identity*, Volume 55, Issue 8, Sage Publications.
- Huang, X., Liu, Y. (2010) The Employer Branding and Employee Performance, *3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Volume 4, IEEE, pp. 536-538.
- Jakobson, R. (1972) *Linguistik and Poetik*, in Blumensath, H. (ed.) *Strukturalismus in der Literaturwissenschaft*, Köln; Kiepenheuer & Witsch.
- Klein, A. S., Masi, R. J., Weidner II, K. C. (1995) Organizational Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages, *Group & Organization Management*, Volume 20, Issue 2, Sage Publications Inc., pp. 122-148.
- Kvale, S. (1997) *InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, *Upplaga 1:13*, Köpenhamn; Hans Reitzels Förlag.

Kärreman, D., Rylander, A. (2008) Managing Meaning through Branding - the Case of a Consulting Firm, *Organizational Studies*, Volume 29, Issue 1, Sage Publications, pp. 103-125.

Land, C., Taylor, S. (2010) Surf's Up: Work, Life, Balance and Brand in a New Age Capitalist Organization, *Sociology*, Volume 44, Issue 3, Sage Publications, pp. 395-413.

Lotman, Y. (1977) Two models of communication, in Lucid, D. P. (1977) *Soviet Semiotics: An Anthology*, Baltimore & London; Johns Hopkins University Press, pp. 99-101.

Nicholls, J. (1994) The "Heart, Head and Hands" of Transforming Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 15, Issue 6, MCB University Press Ltd., pp. 8-15.

Piasecka, A. (2000) Not "Leadership" but "Leadersip", *Industrial and Commercial Training*, Volume 32, Issue 7.

Prati, L. M., McMillan-Capehart, A., Karriker, J. H. (2009) Affecting Organizational Identity: A Manager's Influence, *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15:404, Sage Publications Ltd.

Punjaisri, K., Wilson, A., Evanschitzky, H. (2008) Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships, *Journal of Relationship Marketing*, Volume 7, Issue 4, Routledge Publishing, pp. 407-424.

Ravasi, D., Schultz, M. (2006) Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, Volume 49, Issue 3, pp. 433-458.

SCB:s Företagsregister 2011, p. 21, Tabell "Antal arbetsställen och företag per storleksklass efter antal anställda 2010", nådd på:

www.scb.se/Grupp/Produkter_Tjanster/Offentliga%20reg/Foretagsregistret/_Dokument/Foretagsregistrets_broschyr_2011.pdf (2011-05-12, kl. 10:59).

Scott, S. G., Lane, V. R. (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, Volume 25, Issue 1, Academy of Management, pp. 43-62.

Shaw, M. E. (1981) *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, New York; McGraw-Hill.

Vallaster, C., de Chernatony, L. (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing*, Volume 40, Issue 7/8, Emerald Group Publishing Ltd., pp. 761-784.

Appendix 1 – Intervjufrågor till forskare

1. Hur viktigt är det, för en organisation, att koppla samman den bild (image) av organisationen som kommuniceras till kund (externt) med den som kommuniceras internt? Bör man sträva efter att förmedla en enhetlig bild av organisationen?
 2. Varför är detta viktigt eller varför inte?
 3. Gäller detta för alla typer av organisationer?
 4. Kan du nämna 3 fördelar med att skapa enhetlighet mellan intern och extern branding?
 5. Kan du nämna 3 fallgropar/nackdelar som enhetlighet mellan den interna och externa bilden av organisationen kan leda till?
 6. Vilken roll anser du att ledarskapet har för att skapa en gemensam förståelse och därigenom en framgångsrik intern branding?
 7. Finns det några särskiljda personliga egenskaper som en ledare/manager bör ha för att kunna lyckas med detta, i så fall vilka?
 8. Från ett ledarskapsperspektiv, vilka är de vanligaste hindrena inom organisationen som man stöter på i denna typ av arbete?
 9. Finns det några andra förutsättningar som måste finnas för att kunna lyckas skapa en gemensam förståelse för det interna brandingarbetet? Kan du nämna de 3 viktigaste?
 10. Finns det någon risk att intern branding påverkar anställda negativt? På vilket sätt?
 11. Vilken typ av motstånd är vanligast att stöta på?
 12. Hur skulle intern branding kunna påverka de anställda positivt?
 13. Vilka incitament finns det för de anställda att engagera sig i linje med intern branding från ledningen?
- Slutligen:
1. Vilken är den viktigaste komponenten för framgångsrik intern branding enligt dig?
 2. Finns det något (inom området intern branding) som du funnit i din forskning, som managers i allmänhet inte tillämpar eller använder sig av på rätt sätt i dagens läge? Något som du anser att skulle förenkla arbetet inom organisationer eller göra det effektivare?

Appendix 2 – Kompletterande intervjufrågor

Ställda exklusivt till Dan Kärreman, efter sammanställning av slutsatser:

1. Varför tror du att andra forskare har en mer positiv bild/en annan bild av enhetlighet än den som du beskrev vid intervjun?
2. Vad tror du kan ligga bakom denna skillnad?

Appendix 3 – Intervjufrågor till managers

1. I ditt dagliga arbete, hur arbetar du rent praktiskt med att motivera anställda?
2. Har du någon speciellt metod du använder för att få de anställda att jobba i linje med de direktiv som ges från ledningen?
3. Om ja, varför är just den metoden bra?
4. När det gäller intern branding, vad tänker du mest på när du sätter upp mål för organisationen?
5. Kan du nämna fem saker som är viktiga att ta hänsyn till när man sätter upp dessa mål?
6. Finns det någon risk att anställda vänder sig emot interna mål?
7. Vad kan i så fall ligga bakom detta?
8. När det gäller att ge en enhetlig bild av företaget, tycker du att man ska hålla ihop den bild man ger av företaget externt med den som ges internt? Dvs. hur viktigt är det att koppla ihop extern och intern branding?
Om ja(8)
- 9a. Varför är detta viktigt för er?
- 9b. Vad skulle hända om ni misslyckades med att ge en enhetlig bild av företaget?
Om annat svar(8)
- 10a. Hur resonerar du kring företagets image?
- 10b. Vad är viktigast för dig att lyckas med internt?
11. Finns det läge då du absolut inte vill ge samma bild av företaget gentemot anställda och rekryter (internt) som gentemot kunderna (externt)?
12. Om ja, när och varför är detta speciellt viktigt?
13. Vilken roll spelar ledarskapet i det här sammanhanget?
14. Vilka fem egenskaper är viktigast att ha som ledare enligt din uppfattning?
15. Finns det några andra faktorer än ledarskap som påverkar hur väl man lyckas med intern branding?
Om ja (15)
16. Varför är dessa viktiga?

17. Vilka incitament anser du att finns det för de anställda att engagera sig i linje med direktiv från ledningen/chefen?
18. Finns det någon risk att interna aktiviteter/intern branding kan påverka anställda negativt?
19. Kan du nämna tre saker som utgjort hinder/problem inom organisationen när det gäller att engagera anställda i sitt arbete?
20. När det gäller att skapa lönsamhet för organisation, hur skulle du definiera framgångsrik intern branding? Vad måste man tänka på för att lyckas?
21. Hur tror du att ditt svar särskiljer sig från andra chefers bild av framgångsrik intern branding?
22. Vilken är den viktigaste komponenten för uppnå framgångsrik intern branding enligt dig?
23. Finns det någon metod eller typ av aktivitet, inom området för intern branding och motivering av anställda, som du känner att du skulle vilja använda mer inom organisationen? Något som inte används fullt ut idag?

Forskare tvistar om branding

TEXT: KRISTOFFER ALMQVIST & SARAH TÖRNQVIST

Det råder olika meningar inom den akademiska världen. Ska den interna bilden likna den externa eller inte? Ord står mot ord när forskarna talar ut...

Forskarna inom området organisation har i en ny studie ombetts att tala ut om intern branding. Också tre oberoende företagsledare ingår i studien. De ger ett ensidigt stöd åt den ena sidan i debatten.

En forskare vid Lunds universitet menar att man kan behöva dela bilden av organisationen. Olika grupper vill höra olika saker helt enkelt. Men andra forskare vid Stockholms universitet säger att man kan absolut inte ljuga, varken för sina kunder eller anställda.

– Om man inte kommunicerar en och samma bild av organisationen riskerar man att ljuga ... det man säger blir betraktat som corporate bullshit!

Företagsledarna i studien menar också att man måste tala sanning för alla och stå för vad man säger. Mycket teori backar också upp detta. Teorin säger bland annat att anställda ska leva upp till kundernas förväntningar på varumärket genom intern branding.

På andra sidan av diskussionsbordet säger forskaren vid Lunds universitet att de andra har en alltför normativ approach. Han ser tydliga fördelar med en delad bild.

– Min poäng är att det sätt som varumärket kommuniceras på, inte nödvändigtvis behöver vara enhetligt och att det kan finnas goda skäl till detta, säger han.

Mycket av diskussionen handlar också om hur bilden kommuniceras. Studien visar att ledarskapet utgör den viktigaste faktorn här.

Företagsledarna och forskarna i studien är eniga om det.

– Organisationen tar efter det som ledaren gör. Om ledaren inte ägnar sig åt att "walk the talk"

kommer inte organisationen göra det heller. Branding utan handling är värdelöst, särskilt ur ett internt perspektiv, säger en forskare på området.

Men studien visar på skillnader mellan hur ledarskapet beskrivs. Forskarna beskriver rakt igenom ledarskapet djupare. Ledarna däremot talar hellre mer flyktigt om egenskaper som man bör ha. Analysen i studien drar slutsatsen att ledarna är rädda för att analysera sig själva och sin egen position. De använder därför mer allmänna egenskaper för att beskriva ledarskapet.

Ledarnas inställning till ledarskap stämmer dock bra överens med teori på området. De poängterar vardagsaktiviteterna snarare än den personliga storheten. Att prata med de anställda dagligen för att stämma av, nämner studien som en annan viktig del av ledarskapet.

Avslutningsvis kan vi se att studien öppnar upp för ytterligare forskning på området intern branding, och ledarskapets roll inom detta. <

"... det man säger blir betraktat som corporate bullshit!"

"Branding utan handling är värdelöst..."