



Kurskod: SKOK01

Termin: VT 2011

Handledare: Charlotte Simonsson

Examinator: Asta Cepaite Nilsson

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

# Varumärket Sverige

En fallstudie av de interna kommunikationsprocesserna kring  
Svenska institutets varumärkesplattform

SANNA GUSTAFSSON

EMMY PETERSSON

---

Lunds universitet

Institutionen för kommunikation och medier



# Förord

---

Vi vill tacka våra intervjupersoner på Svenska institutet som genom att generöst dela med sig av sina tankar och åsikter bidragit till arbetets tillkomst.

Tack också till Sun Nilsson för all hjälp med illustrering.

Avslutningsvis riktar vi även ett stort tack, för all hjälp och vägledning under arbetets gång, till vår handledare Charlotte Simonsson.

Lund 23 maj 2011,

Sanna Gustafsson  
Emmy Petersson

# Abstract - Sammanfattning

---

**Title:** The brand Sweden – A case study of the internal communication processes in relation to the Swedish Institute’s brand platform.

**Authors:** Sanna Gustafsson och Emmy Petersson

**Advisor:** Charlotte Simonsson

**Keywords:** Nation branding, internal branding, organizational communication, sense making, dialogue, communicative leadership.

**Problem:** Branding has developed from focusing on particular products, or organizations, to now currently on how to brand countries. When the brand is to represent a whole country, the organization needs to create conditions for employees to be able to “live the brand”. The study takes a new approach by, focusing on *communication and sense making*, bringing together research on *nation branding* with an *integrated approach on branding* where the internal and external parts of an organization is closely linked together.

**Purpose:** This study aims to understand the internal communication processes in relation to a nation brand platform, and also to a certain extent, illustrate the complexity of *nation branding*. We aim to contribute to a deeper insight on how employees’ understanding of brand values can be created and if the values can help employees to represent and “live the brand”.

**Methodology:** A case study carried out at the Swedish Institute, including qualitative, in-depth interviews with nine employees.

**Conclusion:** In order to successfully integrate the brand into the organization, for example by using a brand platform, meaningful communication plays a key role. This increases the importance of communicative leadership and to allow dialogue and participation, which are not constrained by organizational structure barriers. Considering the complexity of *nation branding*, employees’ understanding for and ability to live the brand values becomes even more critical.

**Titel:** *Varumärket Sverige – En fallstudie av de interna kommunikationsprocesserna kring Svenska institutets varumärkesplattform.*

**Författare:** Sanna Gustafsson och Emmy Petersson

**Handledare:** Charlotte Simonsson

**Nyckelord:** Nation branding, integrerat varumärkesskapande, organisationskommunikation, meningsskapande, dialog, kommunikativt ledarskap.

**Problem:** Från ett fokus på specifika produkter och organisationer har varumärkesforskningen utvecklats till att idag marknadsföra länder. När varumärket ska representera ett helt land ställer det höga krav på organisationen att skapa förutsättningar för att medarbetare ska kunna leva varumärket. Studien tar ett nytt grepp genom att, med fokus på *kommunikation och meningsskapande*, sammanföra forskning kring *nation branding* med *integrerat varumärkesskapande* där organisationens interna och externa delar hänger tätt samman.

**Syfte:** Studien syftar till att förstå de interna kommunikationsprocesserna kring en varumärkesplattform för ett land, och även att i viss mån belysa komplexiteten i *nation branding*. Vi vill bidra till djupare insikt i hur medarbetares förståelse kring varumärkets värden kan skapas och om de hjälper medarbetare att representera och ”leva” varumärket i sitt arbete.

**Metod:** En fallstudie genomförd på Svenska institutet, inkluderande kvalitativa, djupgående intervjuer med nio medarbetare.

**Slutsatser:** För att framgångsrikt lyckas integrera varumärket i organisationen, med hjälp av exempelvis en varumärkesplattform, spelar meningsfull och fungerande kommunikation en nyckelroll. Detta ökar vikten av kommunikativt ledarskap som möjliggör för dialog och delaktighet som inte begränsas av organisationens strukturella hinder. Utifrån komplexiteten i *nation branding* blir medarbetarnas förståelse för och förmåga att leva varumärket än mer kritiskt.

*Antal tecken inklusive mellanslag: 125 716*

# Innehållsförteckning

---

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Problemformulering.....	3
Syfte.....	5
Frågeställningar.....	5
Avgränsningar.....	5
<b>Fallorganisation: Svenska institutet</b> .....	<b>7</b>
Svenska institutets varumärkesarbete.....	7
Varumärkesplattformen <i>Sverigebild</i> .....	8
<b>Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>10</b>
Nation branding.....	10
Det nya varumärkesskapandet.....	12
Relationen mellan varumärkets interna och externa komponenter.....	13
Medarbetare som ambassadörer och att ”leva varumärket”.....	15
Kommunikation och meningsskapande.....	17
Ledarskap och ansvar i kommunikativa processer.....	18
Dialog och delaktighet.....	20
Kommunikation kring strategidokument.....	21
Summering av forskning.....	23
<b>Metod</b> .....	<b>24</b>
Forskningsdesign och forskningsmetod.....	24
Kvalitativa intervjuer.....	25
Urval.....	25
Förberedelse och genomförande.....	27
Reflektion kring styrkor och svagheter med vald metod.....	29
<b>Analys</b> .....	<b>31</b>
Nation branding – åsikterna går isär.....	32
Internkommunikativa processer kring <i>Sverigebild</i> .....	35
Splittring mellan Sverigefrämjande och Utvecklingssamarbete.....	36
Medarbetarnas syn på den interna kommunikationen kring <i>Sverigebild</i> .....	37
Avsaknad av dialog och diffust fokusgruppsinitiativ.....	40
Att kommunicera plattformen internt - vem är ansvarig?.....	43
Medarbetarnas tankar kring vidare integrering.....	45
Tolkning av värden och plattformen som praktiskt verktyg.....	46

Progressivitet – vad är det? .....	48
Plattformen i praktiken – känslorna skiftar .....	49
<b>Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>53</b>
Kommunikation – nyckeln till att ”leva varumärket” .....	53
1. Hur upplever medarbetare på Svenska institutet den interna kommunikationen kring varumärkesplattformen <i>Sverigebilden</i> ? .....	54
2. Hur tolkar medarbetare <i>Sverigebilden</i> och den värden som finns presenterade i den? .....	55
3. Hur upplever medarbetare att <i>Sverigebilden</i> kan stödja dem i arbetet att ge en enhetlig bild av ”varumärket Sverige”? .....	56
Det gemensamma beroendeförhållandet mellan resultaten .....	56
Sammanfattande kommentarer .....	57
<b>Referenser .....</b>	<b>59</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide medarbetare .....</b>	<b>63</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide ansvarig .....</b>	<b>66</b>

# Inledning

---

Globaliseringen har bidragit till att vi idag lever i ett världssamhälle, där gränser suddats ut och individer, organisationer och länder länkas samman på nya sätt. Jansson (2004) förklarar att aktörer idag samspelar i en växelverkan, där man i större grad är beroende av men samtidigt konkurrerar med varandra. Ny informations- och kommunikationsteknologi innebär även ett massivt informationsflöde som är snabbt föränderligt. Utvecklingen skapar en större komplexitet för organisationer att lyckas nå ut igenom överflödet med kommunikationen kring vilka man är och vad man står för. En konsekvens är att organisationer vässar sin kreativitet för att skapa ett starkare varumärke och lägger mer fokus på att kommunicera de immateriella värden som varumärket representerar.

Forskningsområdet kring varumärkesskapande har utvecklats intensivt under de senaste decennierna. Forskare som Hatch och Schultz (2008) och de Chernatony och Cottam (2006, 2009) ser varumärket som en helhet vars värden människor identifierar sig med, och forskningen kretsar kring hur ett varumärke kan få en unik position i människors medvetande. Trenden visar att man rört sig från ett traditionellt fokus på varumärken kring specifika produkter till att undersöka hur hela organisationen i sig kan fungera som ett varumärke. Det allra senaste området inom varumärkesforskningen involverar tänkbarheten att även länder kan marknadsföras som varumärken, så kallad *nation branding*.

## Problemformulering

Inom forskningen kring *nation branding* råder delade meningar. Två tydliga grenar kan identifieras, å ena sidan menar forskare som Anholt (2005), Dinnie (2008) och Moilanen och Rainisto (2009) att ett land kan marknadsföras genom att koordinerade organ i landet tar fram en tydlig strategi som belyser landets främsta värden för att således optimera marknadsföringen av landet. Å andra sidan har många kritiska röster höjts, (exempelvis Fan, 2005), huruvida ett land överhuvudtaget kan marknadsföras som ett varumärke. Meningsskiljaktigheterna bottenar i en diskussion kring de oändligt många olika komponenter som påverkar omvärldens bild av landet. De associationer som görs till ett land kan härledas till allt från de företag och

enskilda produkter som förknippas med landet, landets politiska aktiviteter, landets kulturella export till färgstarka personer som funnits i landets historia. Därför pekar forskare på komplexiteten i att försöka styra och kontrollera den uppfattning omvärlden har av ett land.

*Nation branding* är ett nytt begrepp inom varumärkesforskning vilket gör att området inte hunnit utvecklas och att tidigare forskning således är begränsad. Däremot har det under de senaste åren forskats intensivt i det nya varumärkesskapandet, där forskare som Schultz (2005) och de Chernatony och Cottam (2009) förespråkar ett mer integrerat angreppssätt i kommunikationen av ett varumärke. Vikten inom denna syn ligger på att skapa enighet i hur varumärket uttrycks och upplevs i både organisationers interna och externa kanaler och att de budskap som florerar överensstämmer. Detta är kritiskt då uppfattningen av organisationen och varumärket internt och externt i högsta grad är beroende av varandra.

Eftersom området för *nation branding* är relativt outforskat finns ett behov av att undersöka konceptet vidare med nya infallsvinklar. Vi tror att man genom att koppla samman det med forskningen kring integrerat varumärkesskapande kan generera insikter i hur man kan ta sig an den komplexitet som *nation branding* innefattar. Detta är viktigt för att kunna utveckla varumärkesforskningen inom olika områden vidare.

Forskning inom det integrerade perspektivet, se exempelvis Vallaster och de Chernatony (2006), understryker vikten av att varumärket och dess värden som kommuniceras externt förankras internt bland medarbetare i hela organisationen. En förutsättning för att medarbetare ska kunna representera värdena utåt är att de förstår och känner sig delaktiga i dem, och därför har strategisk kommunikation och synnerligen den interna kommunikationen en kritisk roll i varumärkesskapandet. Agerholm Andersen (2010) och Johansson (2003) betonar att den kommunikativa utmaningen ligger just i att göra varumärket levande hos medarbetarna; om medarbetarna ska kunna efterleva värdena i praktiken och måste de upplevas som meningsfulla. Risken är annars att värdena enbart blir tomma ord och att varumärket i sin tur upplevs som ihåligt både internt och externt.

Att som medarbetare representera ett varumärke som innefattar ett helt land innebär särskilda förutsättningar just eftersom ett lands relation med sin omvärld sträcker sig över så många olika, och ibland känsliga områden. Vi ser ett behov av fortsatt forskning kring denna



komplexitet. En undersökning av de interna kommunikationsprocesserna kring just en varumärkesplattform innehållande ett lands värden kan bidra med en ny infallsvinkel och ta forskningen inom *nation branding*, *kommunikation och meningsskapande* och *integrerat varumärkesskapande* vidare.

Denna uppsats utgår från en fallstudie av Svenska institutet (Si), den organisation som ansvarar för varumärket Sverige. Att varumärkets värden ska representera ett helt land tillför som ovan nämnt ytterligare en aspekt i utmaningen att förankra varumärket internt och lyckas få medarbetarna att leva varumärket. Till grund för både det interna och externa varumärkesarbetet på Si ligger varumärkesplattformen *Sverigebilden*. Plattformen innehåller de huvudsakliga värden Svenska institutet ska arbeta efter i sin representation av Sverige.

### ***Syfte***

Syftet med denna studie är att uppnå förståelse för de interna kommunikationsprocesserna kring en varumärkesplattform för ett land, och även att i viss mån belysa komplexiteten i *nation branding*. Vi vill bidra till djupare insikt i hur medarbetares förståelse för varumärkets värden kan skapas och om de hjälper medarbetare att representera och ”leva” varumärket i sitt arbete.

### ***Frågeställningar***

1. Hur upplever medarbetare på Svenska Institutet den *interna kommunikationen* kring varumärkesplattformen *Sverigebilden*?
2. Hur tolkar medarbetare *Sverigebilden* och de värden som finns presenterade i den?
3. Hur upplever medarbetare att *Sverigebilden* kan stödja dem i arbetet att ge en enhetlig bild av varumärket Sverige?

### ***Avgränsningar***

Si arbetar inom nätverket NSU, Nämnden för Sverigefrämjande Utomlands. Där ingår även Exportrådet, Invest Sweden, Näringsdepartementet, Utrikesdepartementet och Visit Sweden. Varumärkesplattformen som vi utgår ifrån är gemensam för alla NSU-organisationerna, men vi har endast för avsikt att undersöka kommunikationen kring *Sverigebilden* inom Si och således kommer vi inte att ta upp någon av de andra av aktörerna inom NSU. Vår studie

kommer att fokusera på kommunikationsprocessen och integreringen av varumärkesplattformen på Si sedan den lanserades år 2006, och inte lägga någon vikt vid processen i framtagandet av plattformen.

# Fallorganisation: Svenska institutet

---

Den organisation som ansvarar för det strategiska arbetet med den svenska varumärkesprofileringen är Svenska institutet (Si), en statlig myndighet organiserad under Utrikesdepartementet. Med cirka 100 anställda på plats i Stockholm arbetar Si på uppdrag av regeringen med strategisk kommunikation, vilket gör organisationen till ett intressant exempel för den här studien. Verksamheten (Svenska institutet, 2011b) kretsar kring två huvudområden; det Sverigefrämjande och det utvecklingssamarbetsinriktade arbetet. Dessa områden skiljer sig lite åt, det förstnämnda innebär att fokus ligger på att marknadsföra Sverige utomlands, och det sistnämnda fokuserar på u-länder och arbetet för att stärka deras demokrati, öppenhet, jämställdhet och respekt för mänskliga rättigheter.

## **Svenska institutets varumärkesarbete**

Si:s varumärkesarbete hamnar inom ramen för den del inom varumärkesforskning som kallas *nation branding*, det vill säga marknadsföring av ett helt land. Det Sverigefrämjande arbetet på Si (Svenska institutet, 2011a) är tvärfunktionellt och innefattar många skilda uppdrag, vilket de olika avdelningarnas struktur vittnar om. Verksamheten kretsar dels kring att skapa förståelse för, kunskap i och relationer med andra länder inom områdena kultur-, samhälls-, utbildnings- och näringsliv. Uppdraget innefattar också att hjälpa Sverige nå internationella mål inom områdena utrikespolitik och utvecklingsarbete.

Ett centralt fokus för att kunna förverkliga svenska internationella målsättningar är att öka kännedomen om Sverige utomlands, samt skapa nätverk och samarbeten med andra länder. Det svenska varumärket benämns ofta som *Sverigebilden*, och inom ramen för varumärket ingår bland annat kännedom om svenska kompetenser, värderingar och erfarenheter utomlands. Genom ett samarbete med bland annat de svenska utlandsmyndigheterna arbetar Si med att marknadsföra varumärket Sverige.

### ***Varumärkesplattformen Sverige bilden***

Si har i samarbete med Nämnden för Sverigefrämjande Utomlands (NSU) tagit fram ett verktyg för att kommunicera varumärket (se Svenska institutet, 2011b), en gemensam plattform för kommunikation om Sverige; *Sverige bilden*. Plattformen har konkretiserats i två strategidokument; ”Sverige bilden 2.0” och ”Progressiv kommunikation i praktiken”.

I nämnden ingår även Exportrådet, Invest Sweden, Näringsdepartementet, Utrikesdepartementet och Visit Sweden. Sedan våren 2006 är *Sverige bilden* den gemensamma grunden för NSU-organisationernas kommunikation kring Sverige bilden och syftet förutom att vara en grund för representationen av Sverige utomlands, är att plattformen skall ”*ligga till grund för det interna varumärkesarbetet*” [2011-03-25].



*Sverige bildsplattformens kärnvärden. Från ”Sverige bilden 2.0” av Svenska institutet, 2008, Solna: Åtta.45 Tryckeri AB. Copyright Svenska Institutet 2008.*

Progressivitet, som är grundstommen i kärnvärdena, förklaras på Sweden.se (Svenska institutet, u.å.) som att Sverige är positivt till förändring genom att:

*”ha en stark tro på framtiden, och en vilja till att steg för steg göra världen till en bättre plats. Att det handlar om en tro på människors skaparkraft och förmåga att ta ansvar för sina liv. Att samarbeta och att vara öppen mot omvärlden och framtiden för att ta tillvara dess möjligheter.”* [2011-03-14]

Utöver den interna funktionen är syftet med plattformen också att ge grund för en mer uppdaterad presentation av Sverige utomlands. Plattformen riktar sig följaktligen även till aktörer som har som uppdrag att representera Sverige och skall fungera som en utgångspunkt och ett stöd för närmre samarbete med svenska aktörer som riktar sig mot omvärlden. Plattformens fokus ligger på Sveriges styrkor som *"[...]utvecklingsinriktat land på människors och miljöns villkor. Ett progressivt land som kännetecknas av nytänkande, öppenhet, omtänksamhet och äkthet – av social och ekologisk hållbarhet."* [2011-03-25]

De senaste årens Sverigebildsrapporter (Svenska institutet, 2007, 2008, 2009, 2010) pekar på en otydlig och föråldrad bild av Sverige, att varumärket lever på gamla meriter. Rapporterna pekar på att den föråldrade Sverigebilden innebär att nya generationer växer upp utan kunskap om Sverige, där exempelvis svenskt fredsarbete i Mellanöstern eller Sveriges satsningar i kampen mot apartheid i Sydafrika är okända för omvärldens unga. I Sverigebildsrapporterna menar Si att Sverige är mycket mer än Olof Palme, ABBA och Björn Borg, tre exempel på de gamla meriter många förknippar med Sverige än idag. Genom varumärkesplattformen kan Si stärka strategin för det svenska varumärket och utveckla bilden av Sverige vidare.

# Teori och tidigare forskning

---

Syftet med detta avsnitt är att koppla samman de olika forskningsområden vår studie rör sig inom. Teoridelen sträcker sig därför över flera stora forskningsfält. *Nation branding* utgör ramen för studiens problemformulering och det är därför nödvändigt med en överblick av området idag. Under rubriken *det nya varumärkesskapandet* ringar vi in huvuddragen inom den integrerade varumärkesforskningen. Slutligen presenteras forskning inom *kommunikation och meningsskapande* för att förklara de interna kommunikationsprocessernas roll i det integrerade varumärkesskapandet.

## **Nation branding**

Kampen om att synas på den internationella arenan är hård. Csaba (2005) förklarar att en allt högre prioritet för länder idag är att satsa på marknadsföring av sina nationella varumärken, i syfte att synas och överleva omvärldens hårda, framförallt ekonomiska, konkurrens. Under tjugohundratalets första decennium har således en ny gren inom varumärkesforskning vuxit fram. Området kallas *nation branding* och syftar till marknadsföring där varumärket är ett helt land. Som tidigare nämnts är forskning kring *nation branding* splittrad, och två tydliga grenar har trätt fram. För den senare analysen av empirin tycker vi att det är viktigt att ta upp och förstå de delade meningarna som råder inom forskningsområdet idag, och ta tillvara på de argument som förs i debatten.

Å ena sidan menar framstående forskare (se Anholt, 2005; Dinnie, 2008; Moilanen och Rainisto, 2009) att ett land kan marknadsföras genom att ett samordnande organ tar fram en tydlig strategi för att optimera marknadsföringen av landet. Anholt (2005) beskriver *nation branding* som en slags nationell försäkring. Författaren förklarar att ett varumärke är en värdefull tillgång för att stärka ett lands image, och samtidigt stärka och ge skydd mot negativ påverkan från omvärlden. Genom att applicera klassiska tekniker för varumärkesarbete kan landet marknadsföras likt andra varumärken. Ett ansvarigt organ för detta arbete kan exempelvis vara just Svenska institutet, den organisation som exemplifieras i den här studien.

Å andra sidan har många kritiska röster höjts kring huruvida ett land överhuvudtaget kan marknadsföras som ett varumärke. En forskare som belyser den frågan är Fan (2005) som menar att det i grunden är stor skillnad på *nation branding* och *nation brand*. Fan menar att ett land alltid har en varumärkesimage (nation brand), vare sig den är stark eller svag, klar eller tydlig. Denna image finns vare sig landets varumärke marknadsförs (nation branding) eller inte. Att styra ett lands varumärke är alltså inte möjligt menar Fan (2005) som också förklarar att ett enskilt organ inte kan kontrollera planering och implementering av en varumärkesstrategi, utan att kontrollen över landets varumärkesimage ligger i händerna på alla medlemmar, det vill säga ett lands invånare.

Kritiken reflekteras även av förespråkarna, bland annat Csaba (2005) som påpekar att ett varumärke oavsett om det gäller en produkt eller ett land inte kan kontrolleras, utan uppstår i konsumentens medvetande. Det betyder att ett företag inte kan kontrollera och styra vad konsumenterna tycker om produkten, utan bara försöka påverka konsumenten genom att ge en bra bild. Samtidigt menar Csaba att även om ett land skiljer sig från en produkt handlar det i grund och botten ändå om konceptet marknadsföring av varumärken.

En skillnad mellan att marknadsföra en produkt och ett land som forskningen pekar på, bland andra Moilanen och Rainisto (2009), är att ett land som varumärke i sig innefattar en rad olika produkter och tjänster i kombination med landets fysiska särdrag. En annan skillnad är just den låga graden av kontroll ur marknadsföringsaspekt, då antalet personer med makt över varumärket är så många fler då det innefattar hela landets invånare vilka i sin tur kan ha flera olika syften och mål.

Följaktligen kan vi se att en av de svåra komponenterna med att marknadsföra ett land som varumärke är det faktum att länder har många interna intressenter och externa publik, vilket bidrar till komplexiteten i *nation branding*. Dinnie (2008) så väl som Csaba (2005) understryker att ju fler komponenter ett land har som kan marknadsföras, desto svårare är varumärket att påverka vilket i sin tur leder till svårigheter i att utveckla ett hållbart och brett accepterat *nation brand*. Varje lands medlem bidrar genom sitt uppträdande och sina handlingar till hur varumärket kommer att uppfattas. Ytterligare en omständighet som spelar in är de många svårkontrollerade faktorer i ett lands varumärke som snabbt kan vända och göra intressenter upprörda, exempelvis politiska utspel eller makthavare som gör bort sig. Detta påverkar inte

bara den enskilde makthavaren som gör misstaget, utan adderas även till omvärldens samlade bild av Sverige.

Problematiken belyser i sin tur en ytterligare svårighet med *nation branding*, att det är komplicerat att engagera varje enskild intressent i ett helt land. Vikten av engagemang understryks av Dinnie (2008) som en fundamental roll i *nation branding*. Brist av engagemang leder till att varumärket enbart lever hos de politiska makthavare och varumärkeskonsulter som utvecklat varumärket. En intressent som exkluderas från deltagande tappar lätt sitt engagemang och hos en alienerad intressent, vars egna värderingar och uppfattningar inte stämmer överens med varumärket, kan en fientlig inställning till varumärket utvecklas. Dinnie (2008) konstaterar också att just det faktum att ett land är så mångfacetterat gör det svårt att kapsla in hela landet i en varumärkesprofil. Det är också svårt att kunna välja bort delar som är mindre attraktiva, och författaren menar därför att arbetet snarare måste utgå från att det ansvariga organet väljer ut och definierar relevanta värden som belyses internt och externt. Dinnies forskning pekar också på att om ett land inte aktivt definierar sig själv, så kommer andra att definiera landet genom stereotyper och myter, vilka ofta är negativa.

## **Det nya varumärkesskapandet**

Utifrån den utveckling som skett inom forskningsområdet för varumärkesskapande har alltfler av dagens forskare, bland andra Foster, Punjaisri och Cheng (2010), Harris och de Chernatony (2001) samt Hatch och Schultz (1997; 2008) förespråkat ett mer integrerat angreppssätt. Vikten inom denna syn ligger på att skapa enighet i hur varumärket uppfattas och uttrycks både internt och externt i organisationen. Forskarna argumenterar för att organisationer bör förena sin interna och externa kommunikation kring varumärket, och se till att de budskap som florerar inom organisationen överensstämmer med de som kommuniceras utåt.

Som Heide (2005) betonar har det nya varumärkesskapandet sina rötter i att forskare alltmer börjat framhålla kommunikationen kring *immateriella värden* som ett av de viktigaste konkurrensmedlen för organisationer. Verkligheten för organisationer är komplex och förändras snabbt, och som de Chernatony och Drury (2004) understryker engagerar sig intressenter inte enbart i de produkter eller tjänster en organisation erbjuder, utan det värde de medför. Därmed är det essentiellt för organisationer att utveckla och kommunicera de värden man vill stå för och bli förknippad med.



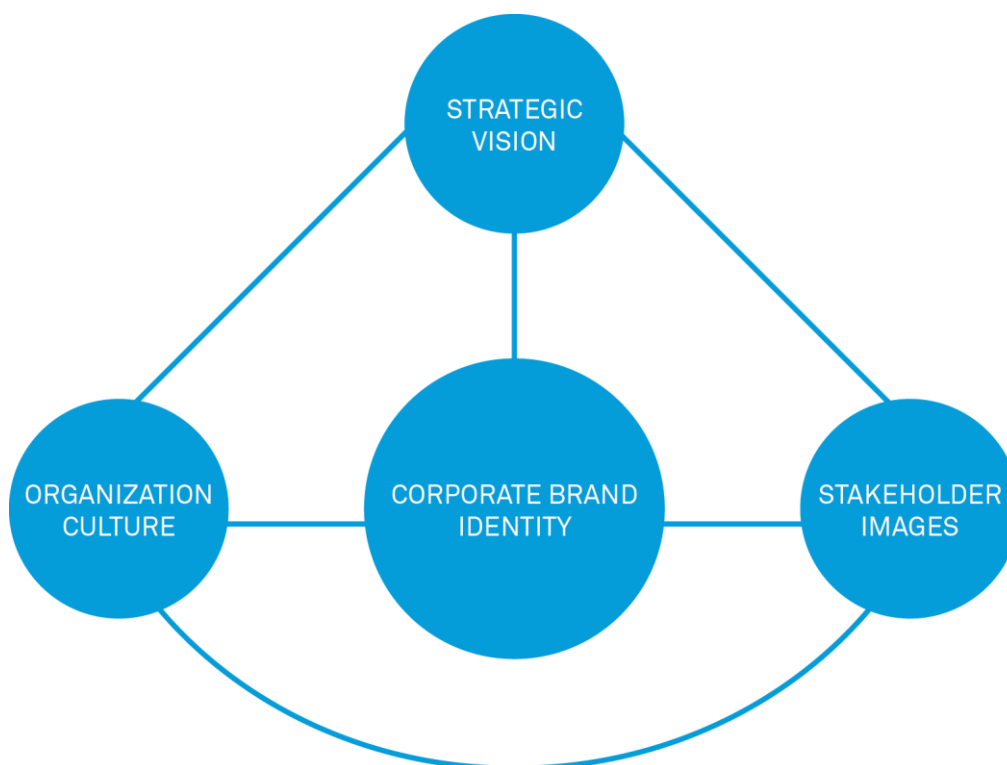
För att de värden som organisationen vill representera ska upplevas som trovärdiga behöver kommunikationen kring dem riktas även inåt i organisationer. Ett mer integrerat angreppssätt i varumärkesarbetet innebär således en starkare betoning på förankring och integrering av varumärket i *hela* organisationen, där ledningen bör se till att samtliga medlemmar i organisationen känner sig involverade och delaktiga i vad varumärket ska representera. Schultz (2005) understryker att arbetet med att skapa och upprätthålla varumärket kräver strategisk kommunikation som involverar samtliga delar av organisationen och inte enbart de avdelningar som traditionellt arbetar med varumärkesfrågor.

### ***Relationen mellan varumärkets interna och externa komponenter***

Inom forskningen kring immateriella värden existerar en uppsjö av benämningar för organisationers interna och externa delar som kan upplevas som relativt snarlika, det kan handla om *organisationsidentitet, organisationskultur, profil, image, anseende, varumärke* och så vidare. Dessa begrepp diskuteras och utreds bland annat av forskare som Schultz, Hatch och Larsen (2000) och Heide (2005). Definitionerna av begreppen varierar, och påverkas troligtvis av vilken disciplin och vilket perspektiv forskare behandlar dessa begrepp från.

Schultz, Hatch och Larsen (2000) förklarar splittringen kring begreppen inom varumärkeskapande i att de traditionellt härstammar från olika forskningsdiskurser, vilket gör att de skiljer sig åt i sina karaktärsdrag. De begrepp som vänder sig mer internt, som *organisationskultur* och *identitet*, har ursprung i forskning inom organisationsteori och organisationskommunikation medan de begrepp som fokuserar mer kring organisationens externa *profil, varumärke, image* och *rykte*, härstammar från en traditionellt mer marknadsföringsinriktad forskning.

Det faktum att forskning traditionellt fokuserat på begreppen som skilda områden gör att det fortfarande finns ett problematiskt avstånd mellan dem, och Hatch och Schultz (1997), Harris och de Chernatony (2001) samt Schultz, Hatch och Larsen (2000) belyser att det finns ett fortsatt behov att ställa dessa discipliner mot varandra för att skapa en mer enhetlig teori kring varumärkesskapande. Utifrån det gap som forskare pekar på har vi valt att utgå från och tolka en modell av Schultz (2005) för att illustrera de ömsesidiga relationerna mellan varumärket och både de interna och externa komponenterna som är delaktiga:



Figur 1, "The corporate branding toolkit", bearbetad efter Schultz (2005, s. 50).

Schultz (2005) förklarar att varumärkets trovärdighet baseras på hur de olika komponenterna samspelar med varandra och hur väl de stämmer överens. Samspelet gäller så väl hur väl varumärket överensstämmer med organisationens kultur och identitet, som innefattar medlemmarnas uppfattning av varumärket och hur de representerar det i vardagliga beslut och handlingar, som hur externa intressenter uppfattar att varumärkets löften stämmer överens med den bild de får av organisationen genom att interagera med dess medlemmar. Det dynamiska samspelet innefattar även hur väl ledningens visioner (som ofta uttrycks i varumärket) stämmer överens med medlemmarnas bild av varumärket, och om medlemmarna accepterar dessa visioner.

Alla dessa komponenter är i relation med varandra, och forskare som Schultz (2005) och Harris och de Chernatony (2001) är överens om att enbart fokusera på delar av dem skapar begränsningar. I denna diskussion har begreppet *internal branding* fått alltmer uppmärksamhet. Schultz (2005) förklarar att internt varumärkesskapande syftar till att organisationer mer och mer prioriterar att den interna kommunikationen och de interna aktiviteterna ska gå i linje

med det som varumärket representerar. Om bilden av varumärket bland medarbetare i organisationen inte stämmer överens med externa intressenters bild mister varumärket sin genomslagskraft och sin trovärdighet. Utifrån detta tankesätt har medarbetare fått en nyckelroll i varumärkesskapandet.

### ***Medarbetare som ambassadörer och att "leva varumärket"***

Det nya varumärkesskapandet (Schultz, 2005) förespråkar alltmer vikten av att samtliga organisationsmedlemmar förstår vad varumärket innebär och kan efterleva värdena det representerar. I forskningen har begreppet att *leva varumärket* vuxit fram, vilket innebär att medarbetare delar organisationens värderingar och tänker och handlar på ett sätt som är i linje med varumärket. Att organisationsmedlemmarna lever varumärket i sitt dagliga arbete är kritiskt då de ofta är varumärkets främsta ambassadörer i mötet med organisationens olika intressenter.

Medarbetare fungerar enligt Vallaster och de Chernatony (2006) som den huvudsakliga länken mellan organisationens interna och externa miljöer. Genom detta har de makt att stärka den externa kommunikationen kring varumärket om deras beteende överensstämmer med värderingarna i detta, men i värsta fall underminera varumärkets trovärdighet om de inte agerar efter samma värderingar som organisationen vill stå för. Forskarna framhäver därför att medarbetares beteende i högsta grad kan ses som en del av den externa kommunikationen av varumärket.

Karmark (2005) diskuterar förutsättningar för att medarbetare ska kunna leva varumärket, och nämner bland annat att det kräver att medarbetare införlivar varumärkets värden och känner att de överensstämmer med deras egna, vilket gör att de kan representera varumärket på ett naturligt sätt:

*"If the values are deeply rooted and coherently interlinked, then the relevance of the brand's values and the connections staff make with the brand enable them to deliver the brand promise in a more natural manner, with passion and commitment. This, in effect, brings the brand to life and enhances the likelihood of a better performance."* (s. 104)

I likhet diskuterar Agerholm Anderssen (2010) kring världens trovärdighet, och refererar till Morsing och Pruzans definition av två olika typer av organisatoriska värden: *faktiska* och *artikulerade*. Faktiska värden utgör de värderingar medlemmar i organisationer styrs av när

de tar beslut i vardagen, medan artikulerade värden är de ”delade värden” bland medlemmar i en organisation, som ofta är explicit uttrycka av ledningen i exempelvis strategidokument.

Agerholm Andersen (2010) betonar starkt vikten av att de faktiska och de artikulerade värdena går hand i hand, då tidigare forskning visat att medlemmar identifierar sig starkare med varumärket om deras personliga värderingar överensstämmer med de organisatoriska värdena. Dessutom ökar sannolikheten att deras beteende kommer att vara i linje med det organisationens vill stå för. Alltför ofta har de artikulerade värdena i realiteten ingen betydelse för medarbetares faktiska värderingar, vilket skapar problematik för varumärkets trovärdighet. Agerholm Andersen framhäver därmed att fortsatt forskning behövs för att identifiera hur glappet mellan faktiska och artikulerade värderingar kan motverkas.

I praktiken är en viktig ledningsfråga att lyckas skapa enighet mellan de värden som finns i varumärket och de som finns levande bland medarbetare i organisationen. En kritisk förutsättning är att ledningen innehar en kommunikativ medvetenhet och lägger fokus på att kommunicera dessa värderingar internt, dock belyser Falkheimer och Heide (2007) att många organisationer försummar eller har bristande kunskap i hur värden integreras i praktiken. En nyligen genomförd studie av konsultföretaget *The Brand Inside* (Tavassoli, 2008) visade på denna problematik – i 60 % av de undersökta organisationerna upplever medarbetare att det är oklart vem som är ansvarig för att kommunicera varumärket internt.

En framträdande nyans som kan urskiljas i forskningen kring varumärkesskapande är synen på *hur* ledningen ska lyckas främja enigheten mellan varumärket och medarbetares värderingar. Hur processen beskrivs varierar mellan olika discipliner – inom det marknadsförings- och managementinriktat perspektivet ses varumärkesskapande som något kontrollerbart, medan organisationsforskning betonar delaktighet och meningsskapande som viktiga aspekter. Den splittrande synen kan också härledas till olika vetenskapsteoretiska utgångspunkter i synen på organisation och kommunikation. Vi utgår från ett tolkande perspektiv på kommunikation och organisation, och ser därför nödvändigheten i att presentera forskning kring kommunikation och delaktighet för att förklara hur dessa områden spelar in i det interna varumärkesskapandet.

## Kommunikation och meningsskapande

Vallaster (2004) understryker att internt varumärkesskapande är vanskligt att försöka styra eller kontrollera, en första förutsättning för att varumärket ska kunna kommuniceras enhetligt till intressenter utåt är att medarbetare utvecklar en gemensam förståelse för vad varumärket står för. Skapandet av gemensam förståelse i organisationer är som Weick (1995) klargör en social och interaktiv process, där delaktighet och dialog är grundstenarna.

Forskare inom organisationskommunikation idag (se exempelvis Heide, 2005; Simonsson, 2002) beskriver utvecklingen inom fältet, där det tolkande perspektivet med forskare som Weick i spetsen har fått en mer framträdande roll under de senare decennierna. Perspektivets meningsskapande syn på kommunikation kan kontrasteras mot den hittills dominerande modernistiska transmissionssynen på kommunikation. Inom det modernistiska perspektivet har Shannon och Weavers (1949) klassiska modell illustrerat kommunikationen som en linjär envägsprocess där en sändare ”överför” information till en passiv mottagare, utan hänsyn till tolkning. Kommunikation ses därför som ett medel att sprida budskap med redan givna betydelser, och att det därför kan fungera som ett verktyg för att styra medlemmar i organisationen.

I kontrast ser forskare inom det tolkande perspektivet kommunikation som en ständigt föränderlig process. Weick (1995) menar att organisationer inte existerar som en objektiv entitet utan att den är beroende av de subjektiva aktörerna i den. Skapandet av mening och förståelse i organisationer ses som socialt konstruerat och kommunikation som den centrala aktiviteten i en organisation. Detta betyder att organisationer utvecklas och upprätthålls enbart genom kommunikativa aktiviteter. Om kommunikationen upplevs som diffus och förvirrande slutar organisationen att fungera. Detta är föga förvånande då, enligt Weick, *”the communication activity is the organization”* (s. 75)

Weick understryker samtidigt att gemensam förståelse är svårt att åstadkomma i organisationer eftersom medlemmarna har olika erfarenheter som påverkar deras tolkning. Flera forskare inom varumärkesskapande, exempelvis Agerholm Andersen (2010) och Harris och de Chernatony (2001), argumenterar i linje med Weick när de talar om svårigheten i att skapa gemensamma uppfattningar av varumärket. Forskarna menar att medarbetare i organisationen sannolikt tolkar varumärket olika, och härleder detta till att anställda från olika nivåer och

avdelningar i organisationen skiljer sig i åt i sina perceptioner eftersom de har olika informations- och beslutskriterier, samt skilda bakgrunder och erfarenheter.

Forskare betonar den interna kommunikationens vitala roll i att upprätta gemensamma perceptioner. Harris och de Chernatony (2001) framhäver att de viktigaste dragen i kommunikationen är att den är öppen och frekvent med fokus på dialog och delaktighet. Effektiv kommunikation av detta slag möjliggör för ledare att upptäcka om tolkningar inte stämmer överens, och ökar därmed förutsättningarna för att skapa och upprätthålla en överensstämmande bild av varumärket bland de ansvariga och de anställda.

Harris och de Chernatony (2001) poängterar att det inte enbart är den formella kommunikationen från ledningen som påverkar medarbetares upplevelse av varumärket, utan all kommunikation kring varumärket som florerar internt men också kommunikation med externa intressenter. Detta kan gälla den informella kommunikationen medarbetare sinsemellan så väl som uppfattningar och synpunkter medarbetare möter i externa kommunikationssatsningar och hos externa parter. Forskarna understryker att det är viktigt att ledningen är medveten om den varierade kommunikationens roll i varumärkesprocessen. Denna medvetenhet diskuterar Cheney och Christensen (2004) när de talar om autokommunikation kring varumärken, vilket innebär att organisationen utvecklar och befäster sin identitet genom att relatera till det intresse omvärlden har för varumärket.

Agerholm Andersen (2010) menar att medarbetare kan utveckla en större förståelse för varumärket och dess värden om den interna kommunikationen upplevs som adekvat och trovärdig. Kommunikationen är dessutom av stor vikt för att organisationsmedlemmar ska känna sig delaktiga i organisationen. Eftersom kommunikation bör ses som en dynamisk process snarare än något bestående, understryker forskare som de Ridder (2003) vikten av att ledare kontinuerligt kommunicerar och uttrycker gemensamma värden och visioner internt för att skapa och upprätthålla gemensam förståelse.

### ***Ledarskap och ansvar i kommunikativa processer***

Forskare som Cheney (2004), Sandberg och Targama (2007) och Vallaster och de Chernatony (2006) belyser en trend bland organisationer som inneburit en successiv förflyttning från den traditionellt hierarkiska organisationen till en plattare organisation strukturerad kring lösa

nätverk. Tidigare baserades organisationsstrukturer på centralisering, regler och kommunikation från ledning och nedåt medan den modernare organisationen baseras på en decentraliserad struktur där kommunikationsflödet är mer dynamiskt i alla riktningar, och mer anpassningsbart efter en snabbt föränderlig omvärld.

Skiftet har även inneburit att synen på ledarskap förändrats. Cheney (2004) menar att det inte är möjligt att leda utan att kommunicera, och att ledarskap således är en kritisk faktor och utmaning för organisationskommunikationen. Sandberg och Targama (2007) förklarar att den moderna chefen leder genom mjuka värden och visioner till skillnad från att tidigare styra genom regler och instruktioner. Denna typ av ledarskap ger medarbetarna större handlingsfrihet men ställer samtidigt högre krav på medarbetarnas eget ansvarstagande. Författarna framhäver att forskning inom det tolkande perspektivet har visat att medarbetarnas förståelse för arbetet är det som påverkar deras prestation mest. Därför understryks ledarens viktiga roll att formulera centrala värden som medarbetarna kan orientera sig i.

Forskning om ledarskap har länge fokuserat på ledarens kommunikativa roll. Att problematiken kring det fortfarande belyses idag visar hur komplicerat ämnet är, och att balans i ledarskapet är svår att nå. En klassisk artikel i ledarskapsforskningen av Smircich och Morgan (1982), beskriver redan då hur ledarskapets roll i organisationen är att definiera och konkretisera en ram ur vilken organisationsmedlemmarna kan få vägledning mot ett gemensamt mål. Huvuduppgiften menar författarna, är att ledare måste kunna skapa mening på så sätt att medarbetarna i sin tur själva kan nå önskvärda mål.

Andra forskare inom ledarskap och kommunikation, exempelvis Punjaisri, Evanschitzky och Wilson (2009), Simonsson (2006) och Vallaster (2004) understryker också den moderna ledarens roll som kommunikatör. Simonsson (2006) förklarar att synen på meningsskapande som en socialt konstruerad process innebär att ansvarstagandet för den interna kommunikationen är kritiskt, och att en stor vikt av ansvaret för att skapa delaktighet och dialog bland medarbetare ligger på organisationens ledare. Brister i medarbetarens engagemang och förståelse leder lätt till en negativ inställning till förändringar och utveckling i organisationen. Vallasters (2004) forskning pekar på ledarens ansvar att motivera medarbetare kan ”leva varumärket” genom att föregå som gott exempel.

Cheney (2004) förklarar att de flesta chefer vet att kommunikation är viktigt för att skapa engagemang hos medarbetare. Samtidigt menar forskarna att chefer och ledning sällan tillåter att medarbetarna är delaktiga i processen. Kommunikationen fastnar på central nivå, och når inte ner till lokal nivå i organisationen: *“Managers tend to assume that whatever is expressed officially will more or less automatically be shared by everyone”* (2004, s.129).

Cheney (2004) menar vidare att det är svårt att avgöra var en organisation börjar och slutar, vart gränserna mellan intern och extern går, och vem som är ansvarig för varumärket och kommunikationen kring det. Alvesson och Sveningsson (2008) pekar på att en vanligt förekommande inställning hos medarbetare är att ansvaret för en organisations varumärke ligger hos ledningen, och aldrig hos dem själva.

Vallaster och de Chernatony (2006) menar att ledaren ska fungera som en medlare mellan medarbetare och de värden som finns i varumärket, och har ett kritiskt ansvar att inkludera och inspirera medarbetare i den interna dialogen kring varumärket. Dialog ses som en förutsättning för att medarbetare ska känna sig delaktiga och engagerade i varumärket. Vad vi saknar i forskningen är en utveckling av *vad* begreppet dialog faktiskt innebär och *hur* dialog kan skapas kring varumärket i organisationen.

### ***Dialog och delaktighet***

Betonandet av dialog som en viktig komponent i organisationens kommunikation hänger samman med skiftningen inom ledarskapsforskning som vi tidigare behandlat. Perspektivet fokuserar på medarbetares ökade handlingsfrihet och ansvar i den moderna organisationen, vilket enligt Simonsson (2002) gör dialog till ett viktigt inslag i kommunikationen. Dialogens betydelse kan även kopplas till olika insatser i syfte att öka graden av delaktighet och demokrati inom organisationen. Ett exempel på specifika demokratiinsatser i organisationer kan vara så kallade ”kvalitetscirklar” där medarbetare träffas regelbundet för att identifiera, diskutera och föreslå lösningar på olika typer av problem.

Forskare inom området för organisationskommunikation definierar dialog på skilda sätt, något som bland annat kan härledas från vilket perspektiv forskningen härstammar från. Vi har i denna uppsats valt att utgå från Isaacs (2000) definition av dialog som *konsten att tänka kollektivt*. Genom dialog kan medarbetare gemensamt reflektera över varför vissa idéer,



synsätt och handlingsmönster präglar organisationen. Dialog erbjuder därför medarbetare att komma fram till ny förståelse som man gemensamt kan tänka och handla utifrån. Isaacs betonar att begreppet dialog står i stark kontrast till ett vardagligt och improduktivt samtal mellan två personer, där man på förhand har bestämda åsikter som man försöker försvara eller framhäva. Därmed kan eller bör dialog inte likställas med diskussion eller debatt, som Isaacs menar är de vanligast förekommande företeelserna i organisationer.

Det finns många förutsättningar i organisationens miljö för att en meningsfull dialog verkligen ska ta plats. Wikström (1995) har i sin forskning fokuserat på att identifiera förhållanden som kan bidra till att öppningar för att dialog och delaktighet ska kunna skapas. Forskaren pekar bland annat på ett gemensamt sakengagemang som en nödvändig grund. Detta kan kontrasteras mot strategiska särintressen, som snarare är en grund för konflikter i organisationer. Wikström förklarar att det gemensamma sakengagemanget ofta uppstår när medarbetare tillsammans söker efter lösningar på olika problem som finns i det vardagliga arbetet, förutsatt att det finns möjlighet för de anställda att fritt forma sitt arbete. Alltför fixerade mål och strukturer är faktorer som motverkar gemensamma sakengagemang att utvecklas.

Kritiska forskare som Deetz (1995) pekar på problematiken i att moderna organisationers visioner om dialog och delaktighet i kommunikationen egentligen inte drivs av demokratiska ideal utan krav på effektivitet, där dialog främst ses som ett medel för att organisationen ska kunna ta effektivare beslut och göra sig mer konkurrenskraftig.

### ***Kommunikation kring strategidokument***

En konkret situation där ledarens kommunikativa förmåga att skapa dialog och delaktighet spelar stor roll är i integreringen av strategidokument i organisationen. Generellt sett pekar forskningsresultat (se exempelvis Agerholm Andersen, 2010; Johansson, 2003; Roos, von Krogh, Roos och Jacobsen, 2004) på att mycket tid och resurser läggs på att organisationsledningen tar fram dokument, till exempel trycksaker, pdf:er och affischer, som beskriver organisationens varumärke eller strategi. Dokumentens syfte är ofta att skapa en gemensam förståelse och dialog kring organisationens gemensamma värden mellan såväl medarbetare som chefer, och skapa en grund för att värdena ska integreras i varje medarbetares dagliga arbete.

Att lyckas få strategidokument till att i realiteten bli en hjälp för de som arbetar i organisationen är inte någon självklar uppgift, och en problematik som många organisationer brottas med är just att lyckas integrera dokumenten. Här är just chefens ansvar att vara aktiv kritiskt, något som Roos m.fl. (2004) påpekar är viktigt under hela kommunikationsprocessen för att öka sannolikheten att värdena blir levande bland medarbetarna. Om ledningen inte når fram med budskapet i kommunikationen till medarbetarna så riskerar hela strategidokumentet att bli tillintetsägande.

Johansson (2003) beskriver hur många av de anställda som kommer i kontakt med nya strategidokument inte använder dem i praktiken, att kontakten stannar vid att man enbart bläddrar igenom dem utan större reflektion. Sådana brister kan härledas till flera orsaker inom den internkommunikativa praktiken. Johansson skriver att detta från ledningshåll kan bero på att kommunikationen är av en transmissionsmodell, att det finns en brist på dialog i organisationen eller att förmedlandet av strategin fastnar hos avdelningscheferna. Från medarbetares perspektiv kan strategidokumentet ses som en ytterligare arbetsbörda att ta hänsyn till, att medarbetarna inte känner att deras åsikter inte tas tillvara på eller att de helt enkelt inte håller med om de värden som strategin innefattar.

Johansson sätter fingret på en kritisk del i forskningen kring strategidokument, att ju närmre en anställd är ledningen desto mer positiv ställer han/hon sig till strategidokumentet. I linje med detta har Agerholm Andersens (2010) forskning också konstaterat att det finns en distans mellan ledares och medarbetares syn på värden. Skillnaden i tolkningen av värderingar härstammar från vilket syn man har på kommunikation och meningsskapande, där ledares syn alltför ofta domineras av en transmissionssyn.

Både Johanssons (2003) och Agerholm Andersens (2010) forskning har visat att medarbetare ofta har en god kunskap kring värden, men att detta inte nödvändigtvis påverkar deras identifiering med dem. Forskarna menar således att medarbetarnas egen tolkning av strategidokumentet spelar in – om verkligheten inte motsvarar organisationens strategi föds misstro och en negativ syn kring strategidokumentet. Det finns en balansgång i hur öppna värden kan vara. Samtidigt som de behöver vara flexibla och översättas till varje medarbetares vardagsverklighet innebär breda värdeord ett större ansvar hos den enskilde medarbetaren att själv tolka dem, vilket i sin tur riskerar missförstånd. En alltför snäv beskrivning medför dock

också en risk då medarbetare som inte håller med till hundra procent i värdena kommer att förkasta strategidokumentet direkt.

### *Summering av forskning*

Den teori som vi presenterat rör sig över ett brett spann av forskningsområden. Det är därför nödvändigt att i korthet sammanfatta grunddragen i forskningen. Forskningsområdet för *nation branding* är splittrat kring i vilken utsträckning ett land kan vara ett varumärke. Argumenten kretsar framförallt kring om man kan applicera klassiska varumärkesstrategier på ett helt land. Csaba (2005) och Dinnie (2008) pekar på att länder har så många komponenter som varumärket ska kunna återspegla, vilket gör att en nations varumärke inte kan likställas med ett varumärke för en produkt eller en organisation. Moilanen och Rainisto (2009) understryker att just dessa komplexa förutsättningar bidrar till att graden av kontroll är lägre i arbetet att marknadsföra länder som varumärken.

Det nya varumärkesskapandet, som *nation branding* är en del av, förutsätter att organisationer lägger fokus på kommunikation av immateriella värden. Forskare som Schultz (2005) förespråkar vikten att de värden som organisationen vill kommunicera utåt även lever i organisationen. Därför spelar medarbetare en central roll som ambassadörer för varumärket. I denna integrering framhävs varumärkets interna och externa komponenter som beroende av varandra, och organisationer behöver därför ha en helhetssyn i sitt varumärkesarbete.

En förutsättning för att medarbetare ska kunna leva varumärket är att de har en gemensam förståelse och känner delaktighet i de värden som det står för. I skapandet av gemensam mening i organisationer understryker forskare som exempelvis Weick (1995) att kommunikationen utgör kärnan. Forskare med en meningsskapande syn på kommunikation (Cheney, 2004; Sandberg och Targama, 2007) framhäver ledaren som en ”sense-maker” i denna process, som genom att skapa förutsättning för dialog hjälper medarbetare att förstå och känna sig delaktiga i organisationen.

# Metod

---

Inom metodforskningen framhäver forskare (jmf Bryman, 2011; Halvorsen, 1992) vikten av att klargöra vilken infallsvinkel och forskningsdesign man granskar händelser genom, eftersom utgångspunkten har stor påverkan på forskningsresultatet. Därför vill vi tydligt klargöra vilka perspektiv och grundläggande antaganden denna studie kommer att utgå från, samt vilken design och metod vi kommer använda i studien.

*Epistemologi* betyder synen på kunskap och denna studie utgår från det *tolkande perspektivet*. Detta gör att vi valt att använda en kvalitativ ansats i vår studie, eftersom perspektivet enligt Bryman (2011) belyser den subjektiva innebörden av människors handlande och eftersträvar att nå *förståelse* snarare än *förklaring* i forskningsprocessen. Backman (2008) understryker i att det kvalitativa förhållningssättet innebär att forskaren finns mycket nära det studerade subjektet i en nära och autentisk relation. I och med att medarbetares förståelse och tolkning är centrala aspekter i vårt syfte anser vi att en kvalitativ ansats lämpar sig bäst för att vi ska kunna uppfylla detta på bästa sätt.

*Ontologi* är läran om vad som finns, alltså de sociala företeelsernas natur. Studien utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, vilket innebär att vi förutsätter att sociala företeelser och deras mening i organisationer är något som kontinuerligt skapas, reproduceras och omarbetas av sociala aktörer.

## **Forskningsdesign och forskningsmetod**

Både den epistemologiska och den ontologiska utgångspunkten har påverkat valen av design och metod för vår forskning. Bryman (2011) skriver att det är viktigt att skilja på *forskningsdesign*, som utgör ramen för insamling och analys av data och *forskningsmetod*, som utgör den teknik man väljer för insamling av data. Vår forskningsdesign är en *kvalitativ fallstudie* och forskningsmetoden *kvalitativa semistrukturerade intervjuer*.

Studien baseras på en fallstudie av en specifik organisation, Svenska institutet (Si). Backman

(2008) beskriver att en fallstudie undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö och kontext. De särskiljande dragen i fallstudieforskning är den komplexitet och specifika natur som det utvalda fallet uppvisar, och dessa omständigheter passar det kvalitativa förhållningssättet. Vi valde Si som fallorganisation på basis att vi haft tidigare kontakt med dem under utbildningen, och att vårt intresse för att marknadsföra Sverige som varumärke växt sig starkt. Si har varit drivande bland NSU-organisationerna vad gäller att ta fram strategier i varumärkesfrågan, och utgör därför den mest intressanta organisationen att undersöka för oss.

### ***Kvalitativa intervjuer***

Utifrån Brymans (2011) konstaterande att kvalitativa intervjuer används för att fånga intervjupersoners tolkningar av skeenden, och intervjuerna går in på djupet för att få fylliga och detaljerade svar, anser vi att metoden är mest passande för vår studie. Kvalitativa intervjuer är viktiga för att uppnå förståelse för händelser, mönster och beteenden, vilket är betydelsefullt för studiens syfte att uppnå förståelse för interna kommunikationsprocesser och få djupare insikt i hur medarbetares förståelse för värden kan skapas.

Som Bryman beskriver finns två huvudsakliga typer av kvalitativa intervjuer: *ostrukturerade* och *semistrukturerade*, där den mest väsentliga skillnaden utgörs av ostrukturerade intervjuers mer lediga form som kan liknas vid ett vanligt samtal där intervjuaren ”styr” situationen, medan en semistrukturerad intervju utgår från förhållandevis specifika teman som ska behandlas. Bryman argumenterar för att semistrukturerade intervjuer är mest passande om en studie har ett tydligt fokus, då en ostrukturerad intervju löper större risk att resultera i ett alltför vardagligt samtal där ämnen som inte är relevanta för studien blandas in. Utifrån detta har vi valt att använda semistrukturerade intervjuer i vår studie.

## **Urval**

Si:s huvudkontor ligger i Stockholm och har cirka 100 anställda, i sex funktionella avdelningar. Avdelningarna, som var och en har sitt eget specialområde inom Sverigefrämjande arbete och utvecklingssamarbete, är följande:

- Avdelningen för analys och samordning
- Avdelningen för administration och service
- Avdelningen för kommunikation och marknadsföring
- Avdelningen för projekt och presentationer
- Avdelningen för relationsskapande verksamhet

- Svenska institutet i Paris

Vi har valt att avgränsa studien till de tre avdelningar vi bedömer är mest relevanta för vår studie: avdelningarna för *Analys* och *samordning*, *Kommunikation* och *marknadsföring* samt *Projekt* och *presentationer*. Avgränsningen och urvalets relevans diskuteras nedan.

Analys och samordning är den avdelning som ansvarar för att ta fram dokument i likhet med varumärkesplattformen *Sverigebilden*. Vi har intervjuat en representant från denna avdelning eftersom det är relevant för oss att få en bild över hur processen ser ut när dokumenten tas fram, vad de grundas och baseras på, samt hur avdelningen arbetar för att implementera och integrera dokumenten i resten av verksamheten.

Som tidigare nämnt är syftet med *Sverigebilden* att den förutom att vara en grund för representationen av Sverige utomlands, ska ”*ligga till grund för det interna varumärkesarbetet*” (2011-03-10). För att kontrastera de ansvarigas tolkning av *Sverigebilden* har vi valt att intervjua medarbetare på de avdelningar vars ansvarsområden är mest operativa. De utvalda avdelningarna har inte varit delaktiga i processen att ta fram plattformen men arbetar med kanaler som främst vänder sig till externa publik. Därför anser vi att det är mest relevant att undersöka förståelsen kring plattformen hos dem.

Kommunikations- och marknadsföringsavdelningen ansvarar för Si:s externa webbkanaler som hemsidorna *studyinsweden.se* och *workinsweden.se*, och Si:s närvaro i sociala medier som bland annat Facebook och Twitter. Avdelningen för Projekt och presentationer initierar och driver projekt med betoning på svenska värden, så som kulturella utställningar eller samarbetsprojekt utomlands, inom exempelvis områdets som design, hållbarhet och jämställdhet.

Våra intervjupersoner är utvalda på grundval av rekommendationer från vår kontaktperson på Si och cheferna på de aktuella avdelningarna. Vi tillfrågade tolv rekommenderade personer och de nio som svarade ja är våra intervjupersoner. Således består vårt urval delvis av ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011), det vill säga de personer ur urvalsgruppen som var tillgängliga vid det datum intervjuerna skulle genomföras. En ytterligare aspekt för oss att ta hänsyn till är att vi har fått personer på avdelningarna rekommenderade för oss, vilket är värt att diskutera. Det finns givetvis en sannolikhet att dessa personer valts ut för att de är färg-

starka och har mycket åsikter, vilket är något vi kommer ta hänsyn till vid analysen av resultaten från intervjuerna.

Sammanlagt har vi intervjuat nio anställda på Si, varav en representant för analysavdelningen, fyra representanter från *avdelningen för kommunikation och marknadsföring*, och fyra representanter från *avdelningen för projekt och presentationer*. Det är viktigt att framhäva att även om intervjupersonerna arbetar på samma avdelning har de spridda ansvarsområden. Detta beror på Si:s struktur där arbete ofta genomförs i projektform individuellt eller i mindre grupper.

## **Förberedelse och genomförande**

Inför intervjutillfällena har vi haft regelbunden kontakt med vår nyckelperson på Si, och ett introduktionsmöte hölls på Si i februari för att diskutera fram ett lämpligt fokus för studien. Efter mötet har vi hållit kontakt via e-post för att utveckla idén vidare. Vår nyckelperson har även hjälpt oss med att komma i kontakt med intervjupersoner genom att informera vidare ut i organisationen. Intervjuerna genomförde vi på Svenska institutet, i deras egna lokaler på Slottsbacken i Stockholm.

Kvale (1997) understryker i sina kriterier för en framgångsrik intervjuare vikten av att vara insatt i det intervjun avser att behandla. Vi har därför även kritiskt granskat och analyserat det material som tagits fram i anknytning till plattformen. Materialet består av de Sverigebildsrapporter som publicerats de senaste fem åren, strategidokument samt Si:s årsredovisningar. Den noggranna materialstudien har gett oss en god bild över plattformen och vad den är syftad till, vilket utgör ett värdefullt komplement intervjuerna. Studien av materialet har även fungerat som en nödvändig orientering inför intervjuerna.

Som Bryman (2011) framhäver är det viktigt att de teman som väljs ut för intervjuerna är relevanta för intervjupersonerna. Att ha en på förhand god kunskap kring plattformen och processerna kring denna ökar vår trovärdighet som intervjuare. Det är ovärderligt för att vi ska förstå intervjupersonerna, samt att de själva ska känna sig bekväma i intervjusituationen och öppna sig i de olika frågorna. De övergripande teman som intervjuerna kretsar kring sammanfattades i en intervjuguide (två varianter med viss anpassning efter avdelning, se bilaga 1 och 2) med ett antal exempelfrågor under varje tema. Som Bryman (2011) understryker är det är

viktigt att intervjuguiden återspeglar studiens syfte och frågeställningar, och vi har därför noggrant delat in intervjuguiden i teman och frågor som ger oss ett digert underlag för att besvara våra frågeställningar.

För att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma och inte riskera att bli utlämnade, valde vi att låta alla vara anonyma i vår analys. Detta meddelade vi samtliga intervjupersoner vid flera tillfällen. Dels när vi bokade in mötet via mailkontakt, och ytterligare en gång då vi presenterade oss själva och vår studie på plats vid intervjutillfället. Vi blev professionellt bemötta av intervjupersonerna med en positiv och nyfiken inställning till vår studie. Vi träffade färgstarka personer med mycket åsikter, vilket gjorde att vi kunde få ett rikt empiriskt material ur våra intervjuer. Intervjupersonerna var förberedda och hade tänkt igenom ämnet och sina åsikter kring plattformen, med grund i det introducerande e-postmeddelande som vi skickade för att presentera oss och boka in intervjuerna. Vi upplevde att de kände sig trygga i att dela med sig av sina åsikter till oss, och inte undanhöll några åsikter för oss.

Bryman (2011) poängterar en kvalitativ intervju ska vara flexibel för den riktning intervjun tar. Intervjuguiden har därför huvudsakligen fungerat som ett stöd för oss och en övergripande orientering vid intervjutillfället. Kvale (1997) betonar i likhet att en kritisk egenskap för en kvalitativ intervjuare är öppenhet, vilket vi höll i åtanke och öppnade upp för följdfrågor och utveckling av intressanta ämnen som dök upp under intervjutillfället.

Bryman (2011) framhäver att det finns avsevärda fördelar med att vara fler än en person vid intervjutillfället. Att forskare kan diskutera observationerna ökar trovärdigheten i en kvalitativ studie. Vi utformade intervjuerna så att en person var ansvarig för att leda intervjun medan den andre enbart observerade och tog anteckningar av det som diskuterades. I avslutningen på majoriteten av intervjuerna öppnade vi för en lite mer öppen diskussion där vi båda pratade. Detta märkte vi i många fall gjorde intervjupersonen bekväm och kunde komma på idéer som inte tagits upp tidigare under intervjun.

Vi spelade in samtliga intervjuer för att sedan transkribera dem i sin helhet. Forskare (se Backman, 2008; Bryman, 2011; Holme och Solvang, 1997) är överens om att transkribering är det absolut främsta sättet att återge och fånga detaljerna i en intervjupersonens berättelser, och för att upptäcka nyanser i det som sagts i efterhand.



För att kunna kategorisera det gedigna materialet och identifiera de mest relevanta tankegångarna valde vi ut fem huvudteman: *nation branding, de interna kommunikationsprocesserna, dialog och delaktighet, tolkning av kärnvärdena* och *plattformen som praktiskt verktyg*. Varje tema fick en färg. Vi skrev sedan ut transkriberingarna och systematiserade dem genom att sida för sida färglägga med överstrykningspennor och kartlägga alla teman. På så vis kunde vi få en övergripande blick, samt sammanställa och jämföra svaren i intervjuerna sinsemellan.

## **Reflektion kring styrkor och svagheter med vald metod**

Inom kvalitativ forskning menar flera författare, bland andra Daymon och Holloway (2002) att en studie aldrig till fullo kan reproduceras konsekvent eller mätas, dels eftersom varje forskares egen bakgrund påverkar vilka slutsatser denne drar och dels eftersom intervjupersonernas bakgrund påverkar svaren. Författarna menar dock att en forskare kan höja kvaliteten på sin studie genom att sätta upp och presentera sin *beslutsväg* genom att dokumentera all data, metod och beslut som man tar under projektet. Syftet med att tydligt redovisa sin beslutsväg är att hjälpa andra forskare att följa samma process samt att hjälpa läsaren förstå vilka beslut som fattats under processen. Vi har i metoddelen ringat vi in vilka beslut vi har tagit för att läsaren ska kunna följa vår process.

Bryman (2011) skriver att eftersom en fallstudie är begränsad till ett fall och dess specifika kontext är det viktigt att understryka att det finns en begränsning i möjligheten att tillämpa slutsatser i studien i andra kontexter. Det är därför viktigt att betona att denna studie snarare vill belysa komplexiteten i det valda fallet än att hitta ett typfall som kan användas för att representera en generell trend. Backman (2008) skriver att den kontextuella ansatsen medför en svårighet i var man ska dra gränserna och det är viktigt för forskaren att vara medveten om detta.

Ett vanligt begrepp inom kvalitativ forskning är validiteten, huruvida metoden, val av tillvägagångssätt och tekniker vid insamling av data faktiskt relaterar till och mäter det problem forskaren ämnar undersöka. Forskare (se Bryman, 2011; Thomsson, 2002) menar att validitet är ett mer användbart grepp i kvalitativ forskning för att säkerställa studiens kvalitet än reliabilitetsmättet som kvantifierar och mäter generaliserbarhet. De intervjuer vi genomfört möjliggör för oss att förstå människors tolkningar av den sociala verkligheten i organisationer, och möjlighet att utreda relationen på djupet. För att öka validiteten i studien har vi valt

att intervjua medarbetare inom flera ansvarsområden i organisationen. Att enbart intervjua medarbetare på samma avdelning riskerar att bli ensidigt och genom att integrera olika avdelning når vi en högre trovärdighet.

En av de främsta fördelarna, som också styrker validiteten, med kvalitativa intervjuer enligt Trost (2010) är att intervjuaren är flexibel och följsam för den riktning intervjupersonernas svar går i, och fokus kan omarbetas utifrån de viktiga frågor som kommer upp under intervjuens gång. Kvalitativa intervjuer öppnar för oss möjligheten att se intervjupersonen och dess upplevelser i sin naturliga miljö. Det hjälper oss att skapa förståelse för den komplexa människan, och gav möjlighet att ställa följdfrågor för vidare fördjupning. Vi kan således få svar på *varför* något är som det är, inte bara *hur* något är. Vi är dock medvetna om att vara självkritiska vid vår analys av de kvalitativa intervjuerna, eftersom det alltid föreligger risk för ”intervjuareffekten”, alltså att intervjuaren styr med ledande frågor, eller att det uppstår obalans mellan intervjuare och intervjuperson.

# Analys

---

*”Den blir ju ett verktyg för att effektivisera vårt arbete, att det är ju lättare att dra igång projekt. Man har olika avdelningar som, tyvärr, har för höga murar mellan sig och folk är väldigt fokuserade på sitt projekt eller sitt program eller sitt område. Men om alla följer samma varumärkesplattform så blir det ju ändå ett sätt att underlätta samarbete, för man har ju ändå samma grundbudskap som man ska ut med.”*

Detta är ett målande citat som speglar de förutsättningar som Si:s specifika fall uppvisar, och de intressanta resultat vi mött i intervjuerna med medarbetarna. Med grund i våra frågeställningar har vi tolkat de framträdande huvuddragen ur empirin och vi har strukturerat analysen utifrån detta. Ett första avgörande drag är att åsikterna även inom Si går isär vad gäller *nation branding* och dess vara eller icke vara. Kan man verkligen marknadsföra ett helt land som ett varumärke?

När det gäller att förankra varumärket bland medarbetare har den interna kommunikationen en kritisk funktion (Harris och de Chernatony, 2001), och som citatet ovan vittnar om finns det strukturella hinder på Si som påverkar kommunikationsflödena. Dessutom har ämnen som dialog och delaktighet, som hänger samman med synen på ledarskap och ansvar i de kommunikativa processerna, diskuterats intensivt under intervjuerna. Det mest omfattande initiativet att skapa avdelningsöverskridande dialog och diskussion kring plattformen, etablerandet av så kallade ”fokusgrupper”, lades ganska omgående ned, en aspekt som vi tycker är spännande att ägna lite extra uppmärksamhet i vår analys.

Även medarbetarnas tolkning av och inställning till värdeorden och plattformen som ett praktiskt verktyg är splittrad. Medarbetarna är frustrerade över ordval i kärnvärdena vilket kan bidra till att man låser sig i en negativ inställning. Synen på hur plattformen praktiskt kan användas i det externa mötet varierar bland medarbetarna, och hänger samman med den verklighet man möter i det dagliga arbetet.

En kort presentation kring *Sverige bilden*:s resa inom Si tror vi är en grundförutsättning för att förstå helheten i vår vidare analys:

**2002-2006:** Under 2000-talet växer behovet av att samla bilden av Sverige som varumärke, för att skapa konkurrenskraft. Idén att ta fram en plattform föds på Si, och inom NSU-organisationerna påbörjas arbetet.

**2006:** Arbetet slutförs och NSU tar beslut att anta plattformen, och att testa den internt inom NSU-organisationerna.

**2007:** Plattformen lanseras och broschyren "Sverige bilden 2.0" trycks och skickas till alla utlandsmyndigheter.

**2008:** Si tolkar plattformen i fokusområden (ny kreativitet, öppenhet, gränslös utveckling och hållbarhet) och startar fokusområdesgrupper, i syfte att kommunicera och utveckla plattformen avdelningsöverskridande.

**2009:** Implementering av plattformen, bland annat kompetensutveckling i strategisk kommunikation genom lunchföreläsningar och presentationer.

**2010:** Fokusområdesgrupperna avvecklas, men fokusområdena behålls. Broschyren "Progressiv kommunikation i praktiken" trycks och distribueras.

**2011:** En extern konsult anlitas för att utvärdera plattformen inom NSU-organisationerna. Si arbetar vidare med att samla verksamheten under fokusområdena.

## **Nation branding – åsikterna går isär**

Den forskning Fan (2005) belyser har grund i åsiktsbrytningen mellan de som förespråkar *nation branding*, och de som tvärtom menar att ett land inte kan arbeta med en varumärkesstrategi alls. Forskningens fokus på skillnaderna mellan koncepten gör att vi kan förstå Si:s medarbetare och deras splittrade åsikter kring att "sälja in" Sverige som varumärke. Å ena sidan menar flera av dem att det omöjligt att marknadsföra ett land som ett varumärke, att det inte finns någon kontroll. Som en av intervjupersonerna uttrycker det:

*"Här på Si säger man att vi jobbar med nation branding, men jag hävdar att det kan man inte. Man kan bara jobba med nation brands. Man kan inte göra Sverige till något det inte är. Men man kan förstärka det som redan finns [...] Folk har en uppfattning av Sverige oavsett vad vi säger, det kan vi ju inte ändra på."*

Det andra lägret, som ställer sig positiva till *nation branding* som koncept, understryker vikten av att strukturera en samlad bild av Sverige som varumärke, för att kunna ha en chans i

konkurrensen på den internationella arenan och för att uppdatera den föråldrade Sverigebilden. Här är Simon Anholt ett namn som dyker upp både i forskningen kring *nation branding* och under flera av intervjuerna. Anholt har som en av de ledande specialisterna inom området *nation branding*, konsulterat Si i arbetet med varumärkesplattformen för Sverige. Han har även varit med vid författandet av samtliga Sverigebildsrapporter, berättar vår nyckelperson på Si under intervjun. Vi märker att en del medarbetare är färgade av Anholts studier, och de talar i termer av att, genom plattformen, stärka och skydda redan befintliga svenska karaktärsdrag i varumärket (Anholt, 2005).

Den utveckling inom varumärkesskapande som forskningen belyser (se Hatch och Schultz, 2008; de Chernatony och Cottam, 2006) har inneburit att fokus flyttats från varumärken enbart för specifika produkter, till att representera en hel organisation och mer nyligen öppna för möjligheten att marknadsföra länder som varumärken. Forskningen visar att i takt med att varumärket som koncept fått allt större omfång, ökar svårigheten att ringa in alla de beståndsdelar som varumärket ska representera. Hos en av våra intervjupersoner kan vi se att Si har samma svårigheter:

*”Det är ju skillnad på att ha en produkt, man har ju större kontroll över varumärket än om man har ett helt land. För vad är varumärket Sverige? Du är en del av det, jag är en del av det. Alla är en del av det. [...] En nationalstat är ju ett varumärke som lever ett eget liv. Som är liksom summan av alla beståndsdelar som är Sverige.”*

Just denna problematik genomsyrar de flesta intervjuerna, som vi kan förstå genom att applicera tankegångarna på den tidigare forskning (Dinnie, 2008; Fan, 2005; Moilanen och Rainisto, 2009) som vi behandlat i studiens teoridel, där svårigheten att kontrollera länder understryks, både eftersom att det finns så många tänkbara ambassadörer för landet och för att landets intressenter utgörs av en hel omvärld. Vi har genom intervjuerna sett att även om det är ett utvalt organ som arbetar med *nation branding* stannar inte arbetet där, kommunikationen kring landet är så omfattande att varumärket snarare kan liknas vid en levande organism – och hur går man tillväga för att styra och kontrollera det?

*Nation branding* är ett nytt forskningsområde, något vi kan se motsvarar verkligheten där begreppet fortfarande är i sin linda. Det praktiska arbetet med *nation branding* handlar fortfarande om att pröva sig fram utan några utkristalliserade lösningar eller tekniker att tillgå. Även på Si vittnar medarbetarnas berättelser om att det uttalade arbetet med Sverige som

varumärke är nytt. Man tvingas lära av sina misstag; det finns inga lösningar från tidigare erfarenheter, och det är svårt att lära sig av andra länders arbete som är i en helt annan kontext. Att applicera klassiska marknadsföringstekniker som används vid ”vanliga” varumärken kan vara vanskligt, eftersom ett land innefattar en komplexitet och förutsättningar som inte kan likställas med dem för produkt- eller organisationsvarumärken.

Även om medarbetarna har skilda åsikter kring graden av kontroll över varumärket tror vi inte att någon av dem upplever att det skulle vara varken 0 % eller 100 % kontroll i Si:s fall. Svårigheten ligger snarare i att få grepp över ett svårtyglat nationsvarumärke genom att välja ut och särskilja områden som man belyser extra. Som forskningen visar, genom Dinnie (2008) och Moilanen och Rainisto (2009), är det ansvariga organets roll i *nation branding* att välja ut de mest eftertraktade delarna av ett lands ”personlighet” och framhäva dem i varumärkesskapandet. Genom forskningen kan vi förstå vilken funktion Si fyller för varumärket Sverige, att de axlat rollen som ansvarigt organ och valt att fokusera på just de fyra kärnvärdena öppenhet, omtänksamhet, nytänkande och äkthet som Sveriges utmärkande drag.

Intervjuerna gav oss djupare insikt i den balansgång som varumärkesskapande av länder innebär. Intervjupersonerna pekar på att det utdrag som Si valt att kommunicera och belysa via plattformens kärnvärden givetvis bara är en liten del av de grundstenar som Sverige bygger på. Som flera av intervjupersonerna berättar så skiljer sig delarna i *Sverigebild* från den tidigare linje Si har fört i kommunikationen kring Sverige. Det historiska perspektivet skildrades starkare i de tidigare versionerna, än vad det gör i dagsläget genom *Sverigebild*. Ompositioneringen betyder inte att delar kring Sveriges historiska arv skalats bort helt, men det är inte där plattformens fokus ligger. En medarbetare förklarar att *”Plattformen är ju ingen sanning över vad Sverige är. Vilket man kanske kan tro ibland, när man tänker att det är så stort. Utan det är bara ett utsnitt, och där man väljer att fokusera på just det här.”* En del medarbetare känner att en plattform som fokuserar på utvalda aspekter av Sverige till viss del kan missvisande och tycker därför att påminnelsen om att det inte är Sverige utan ett arbetsverktyg är viktig att ha i bakhuvudet:

*”Nej vi är inte progressiva, vi har valt att kommunicera det. Vi har valt det här i vår kommunikation, men det betyder inte att vi ÄR. [...] Det är ju en kommunikationskanal och inte en sanning. Men om man har för mycket fokus på plattformen blir det som en sanning, och det tycker jag är farligt och då börjar man närma sig sektvarning”.*

Det faktum att intervjupersonerna bitvis är kritiska och ställer sig frågande till varför vissa infallsvinklar valts ut i plattformen, sätter fingret den komplexitet Moilanen och Rainisto (2009) diskuterar i att *nation branding* inte kan framföra en helhetsbild av allt ett land innehåller utan ”enbart” ett varumärke innehållande de upplevda främsta dragen. Utifrån forskningen kan vi förstå att det är en omöjlighet att belysa Sveriges alla styrkor i en och samma varumärkesplattform, utan NSU som ansvarigt organ har valt ut ett antal fokusområden som marknadsförs. Det är således förståeligt varför kritiken hos en del medarbetare har uppstått, eftersom en del av dem inte håller med om att rätt styrkor har valts ut. Det är svårt att föreställa sig ett scenario där alla skulle vara nöjda med just de särdrag som väljs ut för ett land, men samtidigt kan vi genom forskning som promotar idén om *nation branding* (jmf Dinnie, 2008) förstå att om ett land inte själva definierar sig så kommer omvärlden att göra det. Den bild våra intervjupersoner målar upp betonar svårigheten att helt kontrollera omvärldens bild av Sverige, men de utesluter inte att det är viktigt att arbeta med att marknadsföra landet, eftersom det är ett sätt att åtminstone rikta bilden åt det håll man vill.

Ytterligare en intressant aspekt med *nation branding* är att det är svårt att avgöra vem som är ansvarig för ett helt lands varumärke, och vem som äger frågan och vem som representerar varumärket. Gör alla svenskar det? Har Svenska institutet ensamt ansvar för Sverige som varumärke? Kopplingen till forskningen om otydliga gränser mellan det interna och det externa (Cheney, 2004) är tydlig och det är i studiens fall svårt för medarbetarna att avgöra vart Svenska institutets ansvar för varumärket börjar och slutar. Si ansvarar för att ta fram varumärkesstrategin, men när det kommer till ansvar för att kommunicera varumärket påverkar även alla svenskar hur Sverige kommuniceras med omvärlden.

### **Internkommunikativa processer kring *Sverige bilden***

Vallaster och de Chernatony (2006) förklarar i sin forskning hur aspekter som bland annat organisationsstruktur spelar in i kommunikationen och integreringen av varumärket bland medarbetare i en organisation. Genom forskningen har vi därför kunnat förstå hur de strukturella förutsättningar som finns på Si spelar in upplevelsen av den interna kommunikationen kring *Sverige bilden*. Organisationsstrukturen på Si speglar just den förflyttning som Cheney (2004) och Sandberg och Targama (2007) pekar på som i de traditionellt mer hierarkiskt strukturerade organisationerna har transformerats till plattare organisationer uppbyggda kring lösa nätverk. På Si är det tydligt att organisationen till stor del är uppbyggd kring projekt och

ansvarsområden, där flertalet medarbetare har individuellt ansvar för just sitt projekt eller område. Detta reflekterar även den trend Sandberg och Targama belyser i att moderna organisationer alltmer baseras på decentralisering där medarbetare självständigt arbetar efter värden och mål snarare än tydliga regler och instruktioner.

Intervjupersonerna beskriver att de spridda ansvarsområdena bidrar till att tankesätt, kompetensområden och arbetsrutiner varierar i verksamheten, vilket skapar en uppdelning bland medarbetarna. En medarbetare illustrerar uppdelningen på detta vis: *”Hade vi haft fler beröringsytor hade vi hittat mycket fler synergi-effekter och samarbeten, så det är ju ett strukturellt problem på Si.”*. Si:s fysiska struktur, där avdelningarna är isolerade från varandra genom att de är placerade på olika våningsplan i byggnaden, bidrar ytterligare till uppdelningen då medarbetarna inte har någon naturlig insyn i varandras vardagliga arbete. Detta skapar också svårigheter för ett naturligt kommunikationsflöde internt.

### ***Splittring mellan Sverigefrämjande och Utvecklingssamarbete***

Utöver den tydliga uppdelningen mellan avdelningarna på Si, har vi genom intervjuerna förstått att verksamheten kan delas in i två övergripande fokus: *Sverigefrämjande* och *Utvecklingssamarbete*. På vissa avdelningar är anknytningen till Sverigefrämjande tydligare och man upplever sig i större utsträckning arbeta med strategisk kommunikation och marknadsföring, medan andra avdelningar sysslar med utvecklingssamarbete som fokuserar mer på bistånd och relationsskapande. Intervjupersonerna vittnar om att denna splittring är problematisk då vissa delar av verksamheten upplevs ”stå närmre” plattformen i sitt arbete:

*”Man har ju pratat väldigt mycket om Sverigefrämjande, och allt det här om Sverigebilden och progressiv kommunikation och allt det här som har varit från början, det har varit så tydligt riktat. Och det tror jag fortfarande är ett problem, att det är den här barriären mellan Sverigefrämjande och utvecklingssamarbete som bidrar till ett internt, vad säger man, ett internt kommunikativt problem. Att man slutar lyssna för att man inte tycker att det berör en.”*

Att vissa avdelningars ansvarsområden upplevs vara mer i linje med *Sverigebilden* än andra tror vi påverkar inställningen bland medarbetare i stort. Dessa tendenser verkar finnas på känn i huset, då alla medarbetare i något sammanhang belyser problematiken. Även ansvariga för varumärkesplattformen är medvetna om problematiken:



*”Jag skulle också säga att inom de delarna av vår verksamhet som är Sverigefrämjande så är det högre medvetenhet, medan vi ju också har en stor del av vår verksamhet som är bistånd, och reform-samarbete. Och där är min uppfattning att en del tycker att det är lite svårare att applicera det här med varumärkesplattform på den verksamheten.”*

En stor kommunikativ utmaning på Si innebär alltså att få *samtliga* medarbetare att förstå och motiveras till plattformen och kärnvärdena, oavsett avdelning eller ansvarsområden. Forskare som förespråkar integrerat varumärkesskapande (jmf Foster, Punjaisri och Cheng, 2010; Schultz, 2005; Vallaster och de Chernatony, 2006) betonar att en förutsättning för att kommunikationen kring varumärket ska upplevas som trovärdig utåt är att varumärket förankras i *hela* organisationen, och då även i de avdelningar som inte traditionellt arbetar med varumärkesfrågor. Inte minst eftersom att forskningen (Karmark, 2005; Vallaster och de Chernatony, 2006) alltmer ser medarbetare som organisationens främsta ambassadörer, och som Vallaster och de Chernatony menar fungerar som den huvudsakliga länken mellan organisationens interna och externa miljöer.

### ***Medarbetarnas syn på den interna kommunikationen kring Sverigebilden***

I intervjupersonernas berättelser kan vi förstå att det inte funnits någon brist på information och kommunikation kring plattformen. Sedan *Sverigebilden* lanserades år 2006 beskriver medarbetare ett gediget kommunikationsflöde, och att plattformen integrerats till att vara en naturlig ingrediens i formella processer som exempelvis utbildning av nyanställda och som ett av direktiven vid ansökning om godkännande för projektidéer. I en mer informell kontext berättar medarbetare att man kan efterfråga en genomgång av plattformen och värdena om man känner att man behöver fräscha upp kunskaperna inför exempelvis presentationer för extern publik.

Medarbetarna berättar att de interna kommunikationsflödena var som allra starkast precis efter att plattformen lanserats, och att det då handlade om att utbilda och ge kunskap i plattformen. Medarbetare upplever att de från start blivit inskolade i vad plattformen innefattar, vissa beskriver skämtsamt upplärningen som *”total indoktrinering”* och *”the brain wash”*. Kommunikationen har utvecklats och idag känner medarbetare mer att det finns en förväntan att de ska kunna plattformen och vilka kärnvärdena är, och veta vart Si är på väg med den: *”det var nog mer snack i början, då var det ju lite hett och nytt, och nu har det mer sjunkit in och är inte längre en snackis utan en ryggradsgrej, man jobbar med den.”*

För att konkretisera värdena för medarbetarna har Si tagit fram två strategidokument – broschyrerna ”Sverigebild 2.0” som lanserades 2007 och ”Progressiv kommunikation i praktiken” som lanserades 2010. Medarbetare framför synpunkter kring hur väl broschyrerna de facto uppfyller sitt syfte att konkretisera värdena och göra dem lättförståeliga att omsättas till praktiken, då dokumenten upplevs som lite väl formella på sina ställen. Forskare som de Ridder (2004) och Harris och de Chernatony (2001) understryker vikten av varierad kommunikation kring varumärket och dess värden, och utifrån detta kan vi förstå varför medarbetarna motsätter sig kommunikation som fokuserar för mycket på enbart *vad* plattformen innefattar. Detta är även någon som ansvariga för plattformen har en känsla av:

*”Jaa, tyvärr är den [broschyren Sverigebild 2.0, reds. anm.] väl för teoretisk och den är lite på den nivån att man måste ha läst kommunikation för att förstå den mer eller mindre, och de som har läst kommunikation och kan kommunikation de behöver inte den, så den är inte riktigt lyckad.”*

Forskare som Johansson (2003) och Agerholm Anderssen (2010) betonar att om kommunikationen i strategidokument inte är förståelig eller upplevs som intressant kan detta i värsta fall leda till att dokumenten förkastas direkt. Medarbetare önskar en vidareutveckling av broschyrerna och kommunikationen kring dem, och uttrycker även där vikten av ett tänk som inte innefattar enbart spridning av åsikter och kommunikation, utan förankring bland mottagarna och deras uppfattningar:

*”Jag tror fortfarande att det skulle vara en bra idé att vi har något som ger en bra presentation av det här, som gör att det blir lite inspirerande. Man kan göra det mycket tydligare – VARFÖR gör vi det här? VAD uppnår det här? Vad vill vi ha av dig? Svara på frågorna som är för mig, inte tänka så mycket inifrån och ut att det här vill vi säga, utan snarare vad vill folk höra? Och tänker man det så tror jag att man skulle ha utformat det här på ett annat sätt. [...] För säga vad man vill, de här [broschyerna, reds. anm.] är inte så att man går ner i brygga och läser en fredagskväll. Det är inte skrivet på ett sätt som gör det kul tycker jag.”*

Genom intervjuerna har vi sett att oavsett inställning har de interna kommunikationsinsatserna lett till att medarbetare på Si vet vad Sverigebild 2.0 är och har en god kunskap om vilka kärnvärden den innehåller. Dock har vi genom medarbetarnas berättelser förstått att kunskapen om plattformen finns på olika nivåer i organisationen, och att kunskapen och förståelsen också bidrar till hur man ser på plattformen. Som en medarbetare framhäver i frågan om det finns en känsla av att alla i organisationen kan plattformen: *”Kunskapen ligger på olika nivåer, jag tror att alla vet att vi har en kommunikativ plattform, men inte så mycket på vilket sätt Sverige är omtänksamt eller nytänkande”*.

Vi kan således förstå att det gedigna kommunikationsflödet lyckats plantera kunskap om plattformen hos medarbetarna, dock skiljer sig upplevelsen av vad kommunikationen medfört avsevärt åt. Agerholm Andersens (2010) forskning har visat att en god kunskap i värden inte nödvändigtvis hänger samman med en förståelse eller ett engagemang kring dem, och att det fundamentalt kan härledas till hur kommunikationen upplevts ha fungerat i organisationen. Vi kan urskilja två tydliga kontraster i hur medarbetare känner att kommunikationen kring Sverige-bilden gett för effekt. Å ena sidan upplever medarbetare att det gedigna kommunikationsflödet på ett meningsfullt sätt bidragit till att plattformen integrerats till ett "levande dokument", att kärnvärdena ständigt finns i deras bakhuvud på ett naturligt sätt: *"Det är ju också en känsla, att är detta enligt med den kommunikativa plattformen eller inte? Det är kanske inte alltid en medveten intellektuell process, utan det känns rätt eller inte rätt."*

I stark kontrast mot denna uppfattning står de medarbetare som upplever att det rikliga kommunikationsflödet tröttat ut dem. De beskriver att information kring plattformen "matats ut", vilket resulterat i en viss mättnad. En medarbetare känner att överflödet av information resulterar i att man slutar ta till sig:

*"Men det som har varit problemet tycker jag är att det har varit för mycket, om man ska förmedla sådana här kärnvärden vill det till att det inte är för mångordigt, utan att det är kärnfullt, kort och koncist. Annars orkar man liksom inte läsa tolv sidor om öppenhet."*

Agerholm Andersens (2010) forskning har visat att typen av kommunikation kring värden kan vara avgörande för medarbetares inställning, och att en transmissionssyn på kommunikation kan bidra till att medarbetare inte känner sig engagerade i värdena. Utifrån forskningen kan vi förstå att trötthetskänslan hos vissa medarbetare bottnar i vilken typ av kommunikation de upplever att de mötts av, och vad kommunikationen innehåller. De medarbetare som känner sig mätta har en mer kritisk inställning till plattformens värde och beskriver att det interna kommunikationsflödet dominerats av envägskommunikationen. En medarbetare uttrycker starka åsikter:

*"Ip: Det var lite megafonaktigt.*

*I: Är det likadant idag upplever du?*

*Ip: Men den kommuniceras ju inte längre.*

*I: Inte alls?*

*Ip: [tystnad] Hmm... gör den det? Nä det gör den inte tycker jag."*

En grundläggande frågeställning som dyker upp är givetvis hur medarbetare inom samma organisation kan tolka kommunikationen på så olika sätt. Vi förstår att upplevelsen kring vilken typ av kommunikation man mötts av är avgörande, men tror också att den splittring vi belyst i verksamheten påverkar hur mottagliga medarbetare är för kommunikationen. Om det finns en splittrad känsla i hur ”nära” man känner sig plattformen och således budskapet i kommunikationen är det troligt att upplevelsen färgas av detta, vilket kan härledas till Weicks (1995) och Agerholm Andersens (2010) konstateranden om svårigheten att skapa gemensamma perceptioner i organisationer. Harris och de Chernatony (2001) understryker dessutom att medarbetare på olika nivåer och avdelningar tolkar skeenden olika på grund av skilda erfarenheter och beslutskriterier, något som vi ser återspeglas i Si:s verksamhet.

Det faktum att en del medarbetares frustration kring kommunikationen bidragit till att de generellt är mer kritiska till plattformen leder oss in på betydelsen av meningsfull kommunikation för att engagera medarbetare i varumärket och dess värden, något som Harris och de Chernatony (2001) understryker när de framhäver dialog och delaktighet som de viktigaste ingredienserna för att skapa mening och gemensam förståelse kring värden i organisationer.

### ***Avsaknad av dialog och diffust fokusgruppsinitiativ***

Simonsson (2002) beskriver medarbetares ökade handlingsfrihet i den moderna organisationen, en utveckling som ökat betydelsen en fungerande dialog som en huvudingrediens i kommunikationen. De medarbetare som upplevt att kommunikationen kring plattformen varit för mycket av en transmissionsmodell känner inte att de gjorts delaktiga och fått sina röster hörda i kommunikationen kring plattformen. De aktiviteter som genomförts för att integrera och skapa förståelse kring Sverige bilden upplever dessa medarbetare aldrig genomsträvs av en naturlig dialog:

*”Massa diskussionsforum och workshops och annat. De flesta ur personalen upplever nog att det bara varit för sakens skull. Jag har hört många kommentera att: vad spelar det för roll att vi ska säga vad vi tycker när ingen lyssnar på vad vi tycker? Det har jag hört väldigt många gånger. Och det är komplext, det är en stor plattform för många organisationer. Det får man ju ha med i bakhuvudet. Och i vissa lägen är det bättre att säga ’ så här är det’. Istället för att ha en skendemokrati.”*

Citatet fångar frustrationen de medarbetare känt som upplevt att dialoginitiativen inte varit fruktlösa. Vi förstår genom medarbetarnas besvikelse att aktiviteterna inte gjort att de känner ett större engagemang utan snarare utvecklat en motreaktion när de upplever att deras åsikter

och synpunkter inte blivit lyssnade på. Kritiska forskare som Deetz (1992) argumenterar för att moderna organisationers visioner om dialog egentligen inte drivs av demokratiska ideal utan att dialog främst används som ett medel för att kunna ta effektivare beslut. Detta konstaterande kan hjälpa oss förstå den upplevelse av *skendemokrati* somliga medarbetare på Si har.

Den definition av dialog vi valt att använda i denna studie är Isaacs (2000) *konsten att tänka kollektivt*, att dialogen ska erbjuda medarbetare att komma fram till ny förståelse som man tillsammans kan tänka och handla utifrån. Genom begreppsförklaringen kan vi förstå varför en del medarbetare är uppgivna när de inte känt att dialogen inneburit just att de tänkt tillsammans, och de uttrycker en önskan om att känna sig mer delaktiga i kommunikationen kring plattformen:

*”Det är det som är grunden i kommunikation tycker jag, att man för över värden till den andra som... Eller inte för över, men kommunicerar om det då, så att man till sist känner att vi gör det här tillsammans, vi gillar det här tillsammans, det är inte något som bara är pålagt en. Man måste vara delaktig i processen.”*

Det främsta organisatoriska initiativet till att skapa dialog och engagera medarbetare i Sverigebildens etableringen av avdelningsöverskridande fokusgrupper. Initiativet kan liknas vid de ”kvalitetscirklar” Simonsson (2002) framhäver som ett vanligt grepp inom organisationer för att öka graden av demokrati. Tanken med grupperna var att konkretisera de kärnvärden som finns i plattformen genom att medarbetare från olika avdelningar möttes och diskuterade kring olika fokusområden, och således skulle kunna utbyta erfarenheter och skapa förståelse till hur de kan omsättas till verkligheten. Fokusgrupperna hölls levande i ett par år men bestämdes nyligen för att läggas ned. Många medarbetare känner att grundtanken i initiativet var god men pekar på olika anledningar till att fokusgrupperna aldrig fungerade som tänkt. En medarbetare beskriver den splittrade inställningen i organisationen:

*”Jag tycker det var ett bra initiativ, det var ett intressant sätt att möta människor från andra avdelningar och ha intressanta diskussioner, och få en större förståelse för vad andra gör. Men det blev lite krystat. [...] Det var ett ganska stort missnöje i huset kring det där, jag var inte så missnöjd, jag tyckte kanske inte att det gav så mycket resultat men vi borde kanske gett det lite längre tid.”*

En annan medarbetare tror att den främsta anledningen att initiativet aldrig riktigt slog igenom beror på att syftet upplevdes som oklart – medarbetare kände sig förvirrade över vad diskussionerna skulle leda till och hur mycket inflytande grupperna faktiskt hade. Det tolkande perspektiv vi studerar organisationen genom, med Weicks förklaring (1995, s.75) om att

organisationen upphör att fungera om kommunikationen upplevs som diffus, då *"the communication activity is the organization"*, hjälper oss att förstå att bristen i kommunikation gjorde att gruppernas funktion haltade eftersom:

*"Man visste inte riktigt vad grupperna var till för, vilket mandat grupperna hade. Men det var ett väldigt välkomnat försök att försöka få in hela gräsrotterna, att liksom få in "arbetarna", vi som sitter och jobbar med det, så att det inte skulle bli att Analyt bara prånglar ut en ny strategi [...] Så det var ju ett tydligt sätt att försöka förankra så där. Man skulle ju vara som idésprutor ibland, och det föll ju inte alltid så väl ut, beroende på vilka som satt i grupperna men också för att det var lite otydligt vad de skulle vara till för."*

Fokusgruppsinitiativet kom alltså inte att fungera på det sätt man hoppats, men genom medarbetarnas skildringar förstår vi ändå att grundidén var välkomnad och att liknande initiativ skulle uppskattas i fortsättningen, förutsatt att man ser över orsakerna till att det inte föll så väl ut. Att kommunikationen inte nådde ända fram kan ses som grundproblematiken, men vi tror det är värt att analysera djupare kring varför inställningen till initiativet är så splittrad. Wikström (1995) framhäver ett gemensamt sakengagemang som en av de viktigaste förutsättningarna för att dialog och delaktighet naturligt ska kunna uppstå mellan medarbetare i organisationer, och det gemensamma engagemanget uppstår när medarbetare tillsammans söker efter problem som finns i det vardagliga arbetet.

Den strukturella problematik Si brottas med, som vi inledningsvis i denna avdelning förklarar, tror vi skapar svårigheter att hitta ett gemensamt sakengagemang avdelningar emellan, vilket försvårar möjligheten till avdelningsöverskridande projekt och samarbeten. Avdelningarna på Si är åtskilda både fysiskt i huset och arbetsmässigt, medarbetare uttrycker att *"det är vattentäta skott mellan avdelningarna"*. Utifrån Wikströms (1995) forskning kontrasteras ett gemensamt sakengagemang mot strategiska särintressen, som istället ses som en grogrund för konflikter i organisationer. En medarbetare beskriver svårigheterna i samordning på detta vis:

*"Syftet är gott men problemet är att vi har olika arbetssätt och olika mål och olika kommunikationskanaler mellan avdelningarna. Jag som jobbar med utställningar har en väldigt nischad målgrupp. [...] Men jobbar man med en sajt är det en väldigt anonym målgrupp. Så personligen anser jag att det är helt omöjligt att starta upp projekt där man kan samsas om någonting, kommunikationsmässigt fungerar det inte."*

Vi kan alltså genom Wikströms forskning förstå att frånvaron av ett gemensamt sakengagemang påverkar möjligheten till att skapa dialog och delaktighet bland medarbetarna. Att en del avdelningar upplevs arbeta närmre plattformen, samt att vissa medarbetare inte känner sig hörda i kommunikationen, är givetvis också känslor som tar uttryck i aktiviteter som initieras

kring varumärkesplattformen. Medarbetare som inte upplever sig delaktiga i plattformen kommer sannolikt inte helhjärtat engagera sig i satsningar kring den. Att engagemanget brister på sina håll kan ses som problematiskt utifrån forskningen kring integrerat varumärkesskapande, där forskare som Schultz (2005) och Harris och de Chernatony (2001) argumenterar för att det interna varumärkesskapandet utgör bron mellan organisationens interna och externa publik, och om det finns brister i delaktigheten internt kommer detta återspeglas även externt. Problematiken kan även förstås utifrån exempelvis Dinnies (2008) forskning, som pekar på att graden av engagemang hos medarbetarna är oerhört väsentlig för att marknadsföra länder som varumärken.

### ***Att kommunicera plattformen internt - vem är ansvarig?***

När det gäller ansvar för kommunikationen kring plattformen kan vi konstatera att samtliga intervjupersoner nämner antingen avdelningen för Analys och samordning, eller den tidigare generaldirektören. Ingen av de intervjuade nämner sin egen avdelning eller sitt eget personliga ansvar kring plattformen, vilket till viss del säkerligen beror på att inte alla medarbetare känt sig delaktiga i processen. Detta problem tas upp i forskningen kring organisationskommunikation, Alvesson och Sveningsson (2008) förklarar att inställningen hos medarbetarna ofta kretsar kring att ansvaret för att kommunicera organisationens värden och mål ligger hos ledningen och aldrig dem själva.

Vi får känslan av att medarbetarna på Si inte känner att ansvaret för plattformen ligger enbart inom deras egen organisation, vilket kan förstås genom att plattformen framtagande var en omfattande process där samtliga NSU-organisationer var inblandade. Att plattformen är NSU-övergripande, vilket sträcker sig över ett så brett spann av organisationer inom varierande områden, tror vi kan medföra att ingen känner sig hundra procentigt ansvarig. Känslan av att inte vara delaktig kan kopplas delvis till att medarbetarna upplever att NSU-organisationerna arbetar åtskilt, men också av det faktum att man inom den egna organisationen är isolerade i specifika arbetsområden. En medarbetare illustrerar förhållandena på detta vis:

*”Vi har inte den flexibiliteten i vår organisation, att det här var jättebra, nu kör vi på det här. Utan då går man tillbaks och alla har sitt, och så sitter man och har så mycket på sitt bord som man ska ansvara för. Jag har jämfört det någon gång med att vi jobbar med att marknadsföra ett helt land men vi jobbar i vårt sätt att arbeta som att vi är en skärgård där var och en har sin skärgårdsö. Vi glömmer bort att vi faktiskt är ett land.”*

Citatet speglar aspekten i att medarbetarnas individuella ansvar för projekt och arbetsområden kan skapa känslan av att plattformen är en ytterligare arbetsbörda, att det inte finns tid att arbeta utifrån den trots att den enligt ansvariga syftar till att *”underlätta samarbete och innehåller det grundbudskap alla inom Si arbetar med att föra ut”*.

På de avdelningar vi har intervjuat kan vi förstå att man strävar efter att frångå det traditionellt hierarkiska. De moderna, platta organisationsstrukturerna utgår i teorin (Sandberg och Targama, 2007) från att chefer leder med mjuka värden och visioner, istället för med regler och instruktioner. Sandberg och Targama pekar på att en decentraliserad struktur öppnar för ett dynamiskt kommunikationsflöde där medarbetarna själva ska kunna nå organisationens önskvärda mål. Verksamhetens projektbaserade karaktär, med mindre arbetsgrupper som jobbar tillsammans, ger en naturligt plattare organisationsstruktur med större frihet hos varje medarbetare. Detta ser vi hänga tätt samman med ledarskapets roll i organisationen.

Dock upplever vi i medarbetarnas berättelser att kommunikationen på Si inte riktigt hängt med i den utvecklingen, utan bitvis fortfarande är kvar i centraliserade tankebanor med *”top-down”* kommunikation. Denna tendens kan ses i att vissa medarbetare talar i termer av upplevd *”envägskommunikation”* och att ledningen *”har matat ut plattformen”* i olika kanaler internt. Kommunikationen kring plattformen har således till viss del fastnat på central nivå och inte förs framåt genom organisationen. Om medarbetarna ska kunna utveckla djupare förståelse för värdena i plattformen och för att de ska kunna växa samman ytterligare med kulturen på Si tror vi att kommunikationsprocessen behöver föras vidare ner till en lokal nivå.

Som teorin angriper (Sandberg och Targama, 2007; Vallaster, 2004) är förståelse för varumärket A och O inom organisationen. Kommunikationen från ledning och chefer är avgörande menar forskningen, eftersom de formulerar centrala värden för medarbetarna att orientera sig utefter. I likhet understryker Smircich och Morgan (1986) att det är ledarens roll som kommunikatör att skapa mening för medarbetarna så att de själva förstår visioner och värden och kan nå uttalade mål. Ledare på olika nivåer inom Si spelar därför en nyckelroll i att föra kommunikationsprocesserna nedåt och således öka förståelsen för plattformen hos medarbetare. Genom att tydliggöra chefernas kommunikativa roll tror vi därför att kommunikationen kring plattformen kan utvecklas på lokal gruppnivå.



Som forskningen (jmf Schultz 2005; Vallaster och de Chernatony, 2006) vill befästa så behöver ledare kunna kommunicera för att minska distansen mellan sin och medarbetarnas syn och tolkning av varumärket, och forskare talar ofta om ledarens ansvar för att bjuda in och inspirera medarbetarna att vara delaktiga i diskussionerna. Som Schultz (2005) påpekar integreras ofta kärnvärden hos de som traditionellt arbetar med varumärkesfrågor, men inte i lika stor grad i resten av organisationen. De medarbetare på Si som ställer sig kritiska till plattformen är också de som framhäver att kommunikationen och ansvaret för plattformen enbart vilar i händerna på chefer och ledning. Vi tror att det delvis kan bero på att ledarna inte är tillräckligt medvetna om hur de kommunicerar och därför inte har nått fram till medarbetarna. Men det kan också bero på att medarbetarna av olika anledningar själva inte känner något engagemang till och heller inget intresse för varumärket och plattformen. Som Cheney (2004) förklarar kan brist i engagemang leda till en negativ attityd till organisationen.

### *Medarbetarnas tankar kring vidare integrering*

Det finns många konstruktiva tankegångar bland medarbetarna kring hur plattformen skulle kunna integreras vidare och bli en mer naturlig del av vardagen i arbetet på Si, där en önskan efter mer varierade kommunikationsinsatser kring Sverige-bilden med betoning på praktiska inslag framhävs. Den gemensamma nämnaren i medarbetarnas tankar är initiativ som främjar förståelsen för värdena och att kontextualisera dem för att få en bättre helhetsbild som man lättare kan relatera till.

Många föreslår en fortsatt användning av "success cases" – att inspirera genom att berätta om projekt genomförda av kärnvärdena och varit framgångsrika: *"Vi tänkte på det här sättet, vi genomförde det här och det gav följande. Och det tror jag ger mer, det är oftast mycket lättare om man har någon berättare/berättande kring det."* Medarbetare pratar också om vikten av att göra informationen och kommunikationen kring plattformen mer spännande och intresseväckande, och föreslår andra kanaler som bild och ljud.

Praktiska workshops, där man exempelvis skulle kunna ta utgångspunkt i riktiga projekt och hur värdena kan appliceras i verkliga situationer, är just den tillämpning medarbetare tror behövs för att lyfta blicken och sätta värdena i ett sammanhang. Medarbetarna förespråkar idén att ha dessa workshops avdelningsöverskridande för att öka förståelsen mellan avdel-

ningarna, något de hoppas kunna vara ett medel för att nysta upp den strukturella problematik som finns på Si. Kopplat till Weicks (1995) forskning kring kommunikationens vikt för gemensam mening och förståelse förstår vi att detta skulle vara ett sätt för ledningen att dessutom kunna se om alla avdelningar ”är med på tåget” – att upptäcka om det finns missförstånd eller frågetecken kring plattformen.

Mer praktiskt orienterade diskussioner kring på vilka sätt Sverige faktiskt *är* öppet, omtänksamt, nytänkande eller äkta, tror medarbetare skulle öka engagemanget och förståelsen för *Sverigebilden*. Detta skulle vara ett nödvändigt steg mot just den gemensamma förståelsen av varumärket Schultz (2005), Harris och de Chernatony (2001) med andra forskare inom det integrerade perspektivet förespråkar.

### **Tolkning av värden och plattformen som praktiskt verktyg**

*Öppenhet, omtänksamhet, äkthet och nytänkande*, de fyra kärnvärden som Sverigebildsplattformen utgår från, upplevs av medarbetarna som väldigt generellt uttryckta. Medarbetarna, som menar att det flesta områden kan passa in i plattformen, ser både styrkor och svagheter med allmängiltiga värdeord. De upplever att värdenas genomslagskraft sänks av att de är så pass generella – en del medarbetare jämför dem med andra organisationers värdeord och menar att det ständigt är samma typ av ord som används som värden, vilket upplevs klichéartat. Samtidigt reflekterar medarbetarna över nödvändigheten med breda värden, främst för att värdena ska sammanfatta ett helt lands karaktär, men också för att samtliga NSU-organisationer och dess medarbetare ska kunna representera varumärket.

I tolkningen kring värdena kan också medarbetares skilda perception urskiljas. Det tror vi beror delvis på deras bakgrund och erfarenheter, men också likt Harris och de Chernatony (2001) konstaterande att medarbetare på olika nivåer i en organisation tolkar varumärket och dess värden olika. Utifrån detta är det ingen överraskning att det i Si:s organisationsstruktur, där medarbetare ansvarar för väldigt individuella områden och specifika projekt, florerar väldigt skilda tolkningar av värdeorden och hur de bör användas. Dock upplever de flesta medarbetare inte att detta är problematiskt: *”Ja de innebär ju säkert inte samma sak för mig som för den som sitter bredvid mig. Men jag tror inte att det är så bekymmersamt egentligen. För som jag ser det så är de ju rätt flexibla, och det är ju ganska bra.”*

Som Johanssons (2003) forskning belyser finns det en kritisk balansgång i hur pass breda organisatoriska värden kan vara. Alltför breda värdeord riskerar att bli intetsägande och sätter högre krav på medarbetares egen tolkningsförmåga, vilket i somliga fall kan leda till missuppfattningar. Samtidigt innebär alltför snäva värden sannolikt att medarbetare som inte håller med om dem inte är mottaglig och snabbt förkastar dem. Utifrån denna forskning kan vi förstå styrkan i att plattformens värdeord är relativt öppna, och de flesta medarbetare känner att de inte har några problem med att representera värdena:

*”När man pratar om dem, så blir det väldigt mycket det som är svenskt. [...] Och det kan bli lite för oss som svenskar, att det blir självklarheter. Vad är det som är speciellt i det här? Är inte alla länder så här? Men näe. Allemansrätten, väldigt konstigt på många ställen. Yttrandefrihet, inte någon självklarhet. Offentlighetsprincipen, inte någon självklarhet. Det är många saker som Sverige har som är unikt utan att vi faktiskt tänker på det. Och jag tycker att de här orden väldigt mycket faktiskt sammanfattar det, så jag tycker att man har gjort ett jättebra jobb med att hitta dem.”*

Agerholm Andersen (2010) skiljer mellan två typer av organisatoriska värden: faktiska och artikulerade. De fyra kärnvärdena motsvarar i Si:s fall organisationens artikulerade, ”delade” värden, och som forskningen visat är det viktigt att dessa värden motsvarar medarbetares faktiska värderingar. De flesta medarbetare känner personligen inte att de har några problem med att leva varumärket – citatet ovan visar på känslan av att värdena sammanfattar det som är svenskt, men att det kanske inte är förrän man börjar sätta dem i ett sammanhang man inser att de faktiskt kan representera något unikt.

Medarbetarna upplever dock att det finns situationer där de tycker att Si generellt kan bli bättre på att tänka in kärnvärdena och ”leva som man lär”. Detta kan exempelvis handla om problematik kring värdeordet *öppenhet*, att Si:s beslut gällande sina stipendier i många fall inte kan överklagas, och att myndigheten inte har någon skyldighet att informera, vilket en medarbetare är motsägelsefullt. En annan medarbetare upplever att Si:s organisationskultur inte alltid andas öppenhet – känslan av att ”veta bäst” gör att man ibland glömmar att ta intryck från andra, vilket inte återspeglar ett öppet förhållningssätt. Om verkligheten inte motsvarar de värden som är uttryckta av organisationen kan en kritisk syn och misstro växa fram bland medarbetare, en problematik som Agerholm Andersson (2010) diskuterar. Utifrån detta kan det vara viktigt att se över att organisationen och medarbetarnas beteende motsvarar de värden som finns i *Sverigebilden*.

### *Progressivitet – vad är det?*

Samlingsordet för de fyra kärnvärdena, och det värdeord som väcker starkast reaktioner hos medarbetarna är ordet *progressiv*. De kritiska röster som höjs kring ordvalet betonar att det är för svårtolkat och väcker alltför spridda associationer. Hos många medarbetare upplevs dessutom ordet *progressiv* som negativt laddat. Det är lätt att notera att frustrationen över ordvalet hindrar medarbetarna från att se helheten i kärnvärdena. Att *progressivitet* upplevs som svårtolkat kan även kopplas till problematiken Weick (1995) belyser i att hitta gemensamma perceptioner och förståelse. Då ordvalet känns diffust för medarbetare försvåras möjligheten att skapa enighet i bilden av varumärket, något som Schultz (2005) framhäver som en viktig aspekt i det nya varumärkesskapandet.

Vi anser att det är viktigt att förstå *var* problematiken ligger i att ett ord känns diffust. Även om medarbetare ifrågasätter ordvalet känns de karaktärsdrag ordet *progressiv* ska representera relevanta. Som en medarbetare förklarar: ”*då skulle jag säga att det är framåtskridande, man är på väg någonstans, man vill hela tiden blicka framåt mot vart vi är på väg. Så att det är ju framåtanda. Men framåtanda är positivt för mig, men progressiv är negativt.*” Vi tror att det är viktigt att medarbetarna inte stirrar sig blinda på de specifika orden i kärnvärdena, utan försöker se utanför begreppen, vars funktion blir att sammanfatta en känsla. Det är när denna förståelse uppnås medarbetare naturligt kan ”leva” varumärket, precis som Karmark (2005) uttrycker.

Ytterligare en dimension är att plattformen externt riktas till en *progressiv målgrupp*, ett begrepp medarbetare fortfarande känner sig osäkra på. Oavsett avdelning ifrågasätter medarbetare vad en *progressiv målgrupp* explicit innebär, och medarbetare diskuterar frågor som ”*Vem är progressiv?*” och i så fall ”*Hur karaktäriseras det?*”. Dessutom anser inte alla medarbetare på Si att de vänder sig till en *progressiv målgrupp* – den Sverigefrämjande delen av Si upplevs i sitt arbete med kommunikation och marknadsföring ha större koppling till den *progressiva målgruppen*, något som också påverkar inställningen till ordvalet.

Johanssons (2003) forskning pekar på att otydliga formuleringar eller begrepp som inte upplevs vara relevanta kan göra att medarbetare hakar upp sig från att se helheten, vilket kan utveckla en cynisk inställning. Medarbetare vittnar om att just formuleringen ”den *progressiva målgruppen*” dyker upp i den informella kommunikationen medarbetare emellan, ofta på ett

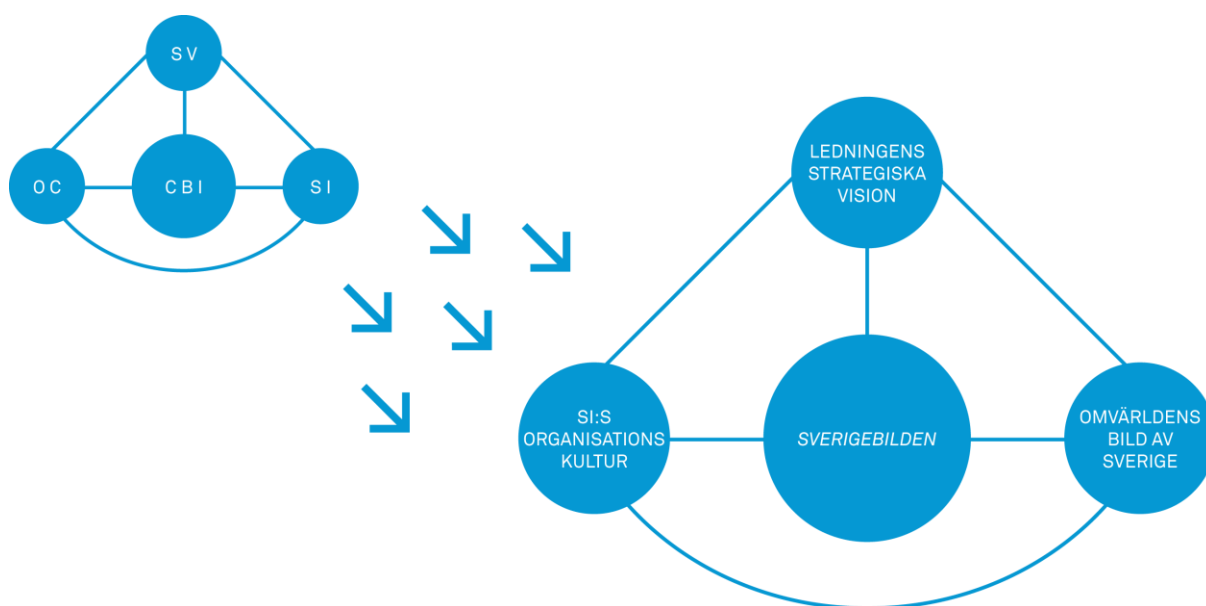
skämtsamt och nedlåtande sätt: ”Vi pratar ju om det informellt, och det klart man skämtar om att när kommer vi hitta den ultimata progressiva målgruppen? Att det blir väl 2022 i något arabland eller i Ryssland. Liksom jakten på den progressiva målgruppen, när vi ska hitta den.” Forskare som Harris och de Chernatony (2001) framhäver att ledningen behöver vara medveten om den informella kommunikationens roll i varumärkesskapandet, och det faktum att medarbetare raljerar kring ordval i varumärket sinsemellan kan bidra till att trovärdigheten för den sänks internt, något som också kan återspeglas externt.

Medarbetarna efterfrågar en breddning av målgruppen och en medarbetare föreslår att det vore bättre att kalla det en intresserad, öppen, nyfiken målgrupp som sannolikt skulle tilltalas av det som Sverige har att erbjuda:

*”Istället för samlingsordet progressiv lyfta ut olika segment. Vi vill locka unga utan barn, vi vill locka äldre par med dubbla inkomster, eller vi vill locka... Det gäller att hitta de här små klustren. Det har jag mycket lättare för, då kan jag se en person framför mig. Men om någon säger ordet progressiv då vet jag inte vad jag ska tänka, det är mycket lättare om man ringar in en grupp med människor.”*

### ***Plattformen i praktiken – känslorna skiftar***

Schultz (2005) modell över det dynamiska förhållandet mellan varumärkets komponenter som vi presenterade i teoridelen är en nyckel för oss att förstå *Sverigebildens* beroendeförhållande med dess olika interna och externa beståndsdelar. Genom att kontextualisera Schultz modell och applicera Svenska institutets och Sveriges förutsättningar på den, kan vi se hur varje del i verkligheten påverkar varandra och undersöka hur väl de samspelar. Precis som forskningen kring det integrerade varumärkesskapandet (jmf Harris och de Chernatony 2001; Hatch och Schultz, 1997, 2008; Schultz 2000, 2005) understryker, ser vi tydligt hur de interna och externa komponenterna kring *Sverigebilden* inte går att separera:



Figur 1, "The corporate branding toolkit", bearbetad efter Schultz (2005, s. 50)

I mittcirkeln placerar vi varumärkesplattformen *Sverigebilden*, vars funktion samspelar med ledningens strategiska vision kring plattformen, organisationskulturen bland medarbetarna på Si och deras syn på plattformen, men också omvärldens, det vill säga de målgrupper *Sverigebilden* riktas till, bild av Sverige. Det gemensamma beroendeförhållandet innefattas av hur väl plattformen stämmer överens med organisationskulturen, om organisationen lever och andas progressivitet och de fyra värdeorden. Här finns även kopplingen hur väl ledningens strategiska visioner stämmer överens med medarbetarnas tolkning av *Sverigebilden*, och om medarbetare accepterar och delar visionerna. Medarbetarnas uppfattning av plattformen påverkar i sin tur hur de representerar varumärket utåt i sitt dagliga arbete, och i mötet med de externa målgrupperna formar även medarbetarna sin bild utifrån sina samarbetspartners syn på hur väl *Sverigebilden* överensstämmer med deras uppfattning av Sverige.

Utifrån den projektbaserade strukturen möter medarbetarna på Si skilda verkligheter i sitt arbete. Medarbetarna belyser det faktum att målgruppen till stor del avgör om kärnvärdena är mer eller mindre användbara. Exempelvis känner medarbetare som arbetar med studenter som specifik målgrupp att det är svårt att tilltala målgruppen med de mjuka värdena som exempelvis *omtänksamhet* eller *äkthet*, och känner att marknadsföring av hårdare värden som "garanterat jobb efter utbildning" eller "lönestatistik" fungerar bättre. En annan intervjuperson som arbetar med mode har känt att kärnvärdena ställt till det i vissa sammanhang, när målgruppen

inte delade de värderingar *Sverigebild* står för. Denna grupp av medarbetare känner inte att det är optimalt att arbeta utifrån plattformen, eftersom budskapet i den helt enkelt inte alltid passar deras målgrupp.

Schultz (2005) antagande om att varumärkets komponenter har en dynamisk relation hjälper oss förstå att den bild medarbetare möter av kärnvärdena i målgruppen formar deras inställning till den, och hur medarbetare känner att de kan ”leva” kärnvärdena i sitt arbete. Detta beroendeförhållande kan även ses från motsatt håll, att värden som medarbetare hakat upp sig på, till största delen gällande ordet progressivitet, försvårar möjligheten att representera varumärket utåt i mötet med externa intressenter.

Modellen tar även hänsyn till hur organisationskulturen påverkar inställningen till verktyget *Sverigebild*, och dessutom hur väl medarbetare uppfattar att ledningens visioner överensstämmer med deras arbetsverklighet. Hur man upplever sig kunna använda plattformen som praktiskt verktyg kan därmed anknytas till om man accepterar tanken i den och känner att den kan appliceras på sin verklighet. I vissa arbetsgrupper finns plattformen ständigt med som en naturlig ingrediens i arbetet:

*”Den är nog inbankad i de flesta, tror jag. Den är ju utgångspunkten i allt vad vi gör, det här operativa dagliga. Skulle du sitta med på ett redaktionsmöte skulle du få höra att ’ja, det där är inte kommunikationsplattformen’<sup>1</sup> eller ’det där kommunicerar verkligen nytänkande’, så att det sitter i hela arbetsgruppen. Framförallt tycker jag att det är viktigt i det långsiktiga strategiska perspektivet att ha med den som en kompass.”*

Medarbetare som är positiva till plattformen beskriver att den i många sammanhang kan fungera som ett praktiskt stöd:

*” [...]och sen sitter man i en konkret situation och så har man glömt de här jättefina idéerna och tankarna, så gör man som man brukar. Men om man då kan vara mer praktiskt i den fasen, så kan man ju inse att här vi ju användning för plattformen, här kan den vara en riktlinje och hjälpa dig att göra olika val [...]”*

Känslan hos dessa medarbetare kan kontrasteras mot de som enligt egen utsago inte naturligt använder sig särskilt mycket av plattformen i sitt arbete, där uttrycker en viss förvirring kring

---

<sup>1</sup> Varumärkesplattformen *Sverigebild* kallas internt på Si för ”kommunikationsplattformen”

hur de skulle kunna integrera den. En medarbetare som känner sig längre ifrån detta anser att *”de kanske är bra, det är kanske det att man inte förstår hur man ska jobba med dem. Det är inget praktiskt verktyg för dagligt arbete.”*

Johanssons (2003) forskning har visat på en tendens att medarbetare närmre ledningen ställer sig mer positiva till värden och visioner. Vi skulle på Si vilja översätta detta till att om man arbetar mer åt det Sverigefrämjande hållet som naturligt upplevs vara närmre ”varumärkestänket”, har man generellt en mer positiv inställning till hur kärnvärdena kan omsättas i det dagliga arbetet. Vi kan därför förstå att splittringen mellan Sverigefrämjande och Utvecklingssamarbete är en avgörande faktor till att medarbetarna i så varierande grad beskriver att de använder plattformen. Problematiken återkommer alltså till splittringen i verksamheten, som försvårar för plattformen att uppfylla ledningens vision om att underlätta samarbete och att ena det interna varumärkesarbetet.

Medarbetare tror att lösningen, att få fler inom organisationen att använda sig av Sverigebildsplattformen i sitt dagliga arbete, ligger i att öka förståelsen för att den *är* ett relevant verktyg för samtliga i verksamheten. Oavsett avdelning, arbetsområde eller målgrupp så handlar grundbudskapet om att kommunicera en gemensam bild av Sverige, och det är det som enar medarbetarna på Si:

*”Få folk att förstå varför det berör alla, att det liksom är viktigt hur man kommunicerar Si också, och att även fast man jobbar i Burkina Faso med något dansprojekt så finns det ändå strategisk kommunikation, och ett Sverigefrämjande där, även om det inte är Sverigefrämjande pengar, så kan man ha kommunikationsmässigt ett sätt som är i linje med plattformen.”*



# Diskussion och slutsatser

---

I den inledande delen av denna uppsats utlovades att vår fallstudie av Svenska Institutet skulle bidra till ökad förståelse för de interna kommunikationsprocesserna kring en varumärkesplattform för ett land, och även att i viss mån belysa komplexiteten i *nation branding*. Vi ville genom studien bidra till djupare insikt i hur medarbetares förståelse för varumärkets värden kan skapas och om denna förståelse hjälper medarbetare att representera och ”leva” varumärket i sitt arbete.

Vår studie kring *nation branding* ur en ny infallsvinkel kan ses som ett bidrag till att utveckla varumärkesforskningen vidare. Vi identifierade behovet av att koppla samman ett nytt och relativt outforskat koncept som *nation branding* med forskning kring det integrerade varumärkesskapandet, för att generera insikter i hur den komplexitet som *nation branding* innefattar kan tas an. I det integrerade varumärkesskapandet framhävs alltmer medarbetares roll som ambassadörer för varumärket, något som är än mer avgörande när varumärket innefattar ett helt land. Därmed lämpade sig en fallstudie kring hur det interna varumärkesarbetet fungerar inom ett ansvarigt organ som Si.

## **Kommunikation – nyckeln till att ”leva varumärket”**

Vår studie har visat att meningsfull och fungerande kommunikation spelar en kritisk roll i att skapa förståelse hos medarbetare för varumärkets värden, och ökar förutsättningarna för att de på ett naturligt sätt ska kunna ”leva” dem. De internkommunikativa processerna är nyckeln till att öka medarbetares engagemang för varumärket där komponenter som strukturer, ledarskap, samt fungerande forum för dialog och delaktighet är avgörande. Betydelsen av dessa ingredienser ökar än mer utifrån den komplexitet vår studie uppvisat kring varumärkeskapande för länder.

Vi ser att den splittrade inställning som medarbetare på Si uttrycker kring varumärket Sverige kan förstås utifrån den komplexitet forskningen framhäver att konceptet *nation branding* medför. Å ena sidan märker vi tendenser hos medarbetare att det är viktigt att strukturera en

samlad bild av Sverige och således stärka Sveriges konkurrenskraft internationellt, men samtidigt upplevs processen att marknadsföra ett lands varumärke som extremt svår att påverka eller kontrollera. Problematiken medarbetare upplever i att marknadsföra Sverige som varumärke kan även förklaras i det faktum att ett land består av så oändligt många beståndsdelar att det kan ses ”leva sitt eget liv”. Varumärket över landet kan lätt ses som en utopi, som upplevs svår att nå upp till.

Kritiska frågor som lyfts är: Var börjar och slutar varumärket Sverige? Vem ”äger” egentligen frågan? I diskussionen kring ambassadörer för varumärket kan Si som ansvarigt organ framhävas men samtidigt representerar på många sätt hela svenska folket ”varumärket Sverige”. En organisation kan ses äga sina varumärken, men kan en ansvarig organisation äga varumärket för ett helt land?

Den splittrade inställningen kan även botten i det faktum att *nation branding* är ett nytt koncept, inte enbart i forskningsvärlden utan motsvarar i praktiken fortfarande ett relativt obeprövat grepp. Detta medför att arbetet med att marknadsföra Sverige har få referenspunkter, och varumärkesarbetet tvingas bitvis att ”famla i blindo” för att hitta rätt. Det är svårt att inom ett så nytt område försäkra att de utvalda värdena faktiskt upplevs representera en rättvis bild av Sverige. En kritisk fråga är vidare om det någonsin kommer kunna skapas givna ramar för hur ett land ska marknadsföras, utifrån dagens snabbt föränderliga värld och den komplexitet ett land representerar.

Utifrån det syfte vi beskrivit och de förutsättningar det specifika fallet utgör vill vi besvara studiens frågeställningar var och en för sig, med en öppnare diskussion kring de resultat varje specifik frågeställning frambringat.

### ***1. Hur upplever medarbetare på Svenska institutet den interna kommunikationen kring varumärkesplattformen Sverige-bilden?***

En gemensam uppfattning hos medarbetarna är att det har varit ett rikligt kommunikationsflöde kring plattformen. Splittringen som finns ligger snarare i hur kommunikationen upplevts. Det ena lägret känner att den rikliga kommunikationen bidragit till att plattformen och värdena integrerats till en naturlig del i arbetet, och värdena naturligt finns i bakhuvudet. Det andra lägret upplever att kommunikationen dominerats av en transmissionssyn vilket tröttat ut

dem, frustrationen kring att inte känna sig lyssnad på har lett till att medarbetarna känner sig oengagerade. Vi förstår att typen av kommunikation man upplevt bidrar till engagemanget i varumärket – de medarbetare som uttrycker att kommunikationen varit överflödigt talar också i termer av envägskommunikation, och beskriver avsaknad av verkliga forum för dialog och delaktighet samt synliga ledare. De olika upplevelserna av internkommunikationen kan vi också förstå utifrån splittringen i organisationsstrukturen och hur ”nära” medarbetare känner sig grundbudskapet i plattformen. Den gängse uppfattningen på Si är att den Sverigefrämjande delen har lättare att integrera plattformen i sitt arbete än de som arbetar med Utvecklings-samarbete. Utifrån denna splittring och den projektbaserade strukturen ser vi att behovet av kommunikativa ledare som hjälper medarbetarna att omsätta värdena till praktiken, samt fungerande forum för att främja avdelningsöverskridande dialog och delaktighet kring *Sverigebilden*.

## ***2. Hur tolkar medarbetare Sverigebilden och den värden som finns presenterade i den?***

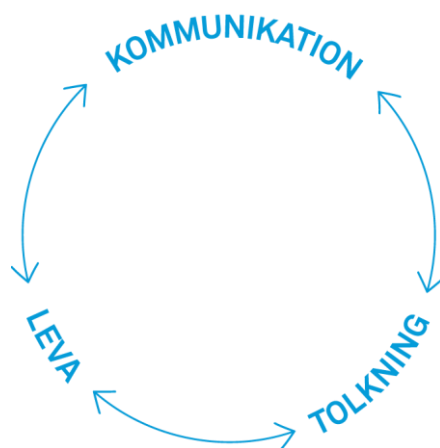
I tolkningen av Sverigebilden och dess värden urskiljer vi återigen en splittring – att värdena är breda och allmängiltiga gör att medarbetarna känner att de är lättare att ”leva” och representera dem i sitt arbete, vilket är positivt. Samtidigt uppstår en problematik i tolkningen när värden blir för diffusa. Termen progressivitet upplevs av de flesta medarbetarna som svår att relatera och känns därmed även problematisk att uttrycka i sitt arbete. Det faktum att medarbetare hakar upp sig på ordet begränsar dem från att se helheten med vad kärnvärdenas ska stå för. En ytterligare faktor som påverkar tolkningen av värdena är upplevelsen av hur de överensstämmer med verkligheten. I just Si:s fall är förutsättningarna än mer komplexa eftersom värdena representerar inte bara Si som organisation utan hela Sverige, vilket innebär att värdenas andemening kan krocka både med Si:s kultur och med Sveriges karaktärsdrag i stort. Vi har sett tendenser i att trovärdigheten för varumärket och värdena generellt sänks när medarbetare inte upplever att värdena levs i organisationen eller stämmer med bilden av Sverige i stort. Om värdena upplevs som oklara eller om diffusa budskap florerar i kommunikationen, blir medarbetare osäkra på hur de kan omsätta plattformen till verklighet vilket leder till en mer cynisk inställning och ett raljerande i den informella kommunikationen.

### ***3. Hur upplever medarbetare att Sverige bilden kan stödja dem i arbetet att ge en enhetlig bild av ”varumärket Sverige”?***

Medarbetarna har blandade känslor kring hur väl Sverigebildsplattformen naturligt kan fungera som ett praktiskt verktyg. En del medarbetare har naturligt kärnvärdena med sig i det dagliga arbetet och beskriver plattformen som en kompass, en guide eller en vägvisare – något levande som kan hjälpa dem att representera Sverige bilden i sitt arbete. Andra använder den i mindre omfattning, snarare när den finns med som ett formellt krav än som en naturlig del, som exempelvis när projekt ska initieras. Vi förstår skillnaderna i användningsgrad utifrån Schultz (2005) modell över den dynamiska relationen mellan varumärkets interna och externa komponenter, där tolkningen av *Sverige bilden* i ledningens vision, i organisationskulturen på Si samt hos den externa målgruppen samspelar. Hur väl dessa komponenter stämmer överens påverkar hur naturligt medarbetare upplever att de kan integrera värdena i sitt dagliga arbete. Värdena måste kännas passande för medarbetares specifika arbetsområde och stämma överens med den bild av Sverige som man möter hos den externa målgruppen. Detta är problematiskt för vissa medarbetare, då de upplever att värdena är oförenliga med målgruppen man möter. Vi ser att uppdelningen mellan Sverige främjande och utvecklingssamarbete och frånvaron av ett gemensamt sakengagemang skapar en splittring i organisationskulturen, vilket bidrar till att vissa delar av verksamheten upplevs arbeta närmre varumärkesfrågan och ledningens vision.

#### ***Det gemensamma beroendeförhållandet mellan resultaten***

Vid en djupare analys av de resultat vi funnit genom studien kan vi förstå att de i stor utsträckning hänger samman och kan användas för att förklara varandra. Vi har valt att tolka detta orsakssamband i en enkel modell för att beskriva resultatens dynamik:



Upplevelsen av den interna kommunikationen påverkar tolkningen av plattformen och värdena, som i sin tur influerar huruvida man upplever sig kunna leva varumärket Sverige i det dagliga arbetet. Utvecklingen har för vissa medarbetare gått i en negativ riktning, där brist på meningsfull kommunikation och tillfälle till delaktighet bidragit till en negativ tolkning av värdena, vilket gör att man inte ”lever” värdena eller använder plattformen i sitt arbete. I det motsatta orsaksförloppet har kommunikationen upplevts som en meningsfull hjälp för medarbetarna att uppnå en djupare förståelse i värdena, vilket gör att de i sin tolkning sätter värdena i ett sammanhang och således känner att de kan ”leva varumärket”.

### *Sammanfattande kommentarer*

De resultat och slutsatser studien frambringt är färgade av metodvalet och den specifika fallstudien, vilket är viktigt att vara medveten om. Resultaten behöver förstås utifrån de kontextspecifika förutsättningar som utgörs av fallorganisationen Si och *nation branding* överlag, och forskningsresultatet är därmed inte ämnat att tillämpas i andra kontexter rakt av. Däremot öppnar våra resultat för vidare forskning inom områdena och det beroendeförhållande vi har kunnat urskilja på Si inom kommunikation och meningsskapande, tolkning av varumärket samt förmåga att ”leva varumärket” tror vi kan användas för att förstå skeenden även i andra organisationer.

De hinder respektive öppningar vi identifierat i de internkommunikativa processerna kring varumärket, vilket i vår studie visat sig vara strukturer, ledarskap samt fungerande forum för dialog och delaktighet, tror vi är synonyma för organisationer överlag och viktiga aspekter för varumärkesansvariga att ta i beaktning oavsett vilket typ av varumärke man arbetar med. Den strukturella problematik som Si möter i sin interna kommunikation kring *Sverigebilden* tror vi inte är specifik för organisationen, utan en problematik många organisationer brottas med. Ledarens kommunikativa roll i att öka förståelsen för värdena bland medarbetare är därmed kritisk, likväl deras förmåga att skapa meningsfull dialog och insatser som naturligt främjar engagemanget för varumärket.

Denna studie har visat på de särskilda kommunikativa utmaningar som *nation branding* innefattar, och kan ses som ett bidrag till utvecklingen av forskningsområdet. Eftersom konceptet *nation branding* är relativt nytt både i teori och praktik krävs ytterligare fördjupning i området, och vi hoppas att vår studie kan bidra till ett avstamp för vidare forskning med

andra infallsvinklar. Studier som kopplar samman *nation branding* med andra forskningsområden, vare sig det handlar om *integrerat varumärkesskapande*, *kommunikation och menings-skapande* eller andra discipliner, samt undersökningar av fler specifika fall tror vi är nödvändigt för att utveckla ett mer samlat grepp över komplexiteten kring *nation branding*.

# Referenser

---

- Agerholm Andersen, M. (2010). "Creating esprit de corps in times of crisis. Employee identification with values in a Danish windmill company" *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15:1, s. 102-123.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Anholt, S (2005). Nation branding: Nationer som varumärken. I Svenska institutet (Red.), *Sverige i världen: Public Diplomacy, Nation branding och Sverigebilden* (s.28-33). Stockholm: Brommatryck & Brolins AB
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2., uppdaterade [och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev] uppl.) Malmö: Liber.
- Csaba F.F. (2005). The limits of corporate branding: The application of Branding to Non-profit Organizations and Places. I Schultz, M., Antorini Y.M., & Csaba, F.F. *Corporate Branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding*. (1.ed.) (s. 127-150). Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Cheney, G. (red.) (2004). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.
- De Chernatony, L., & Cottam, S née Drury. (2006). "Internal brand factors driving successful financial services brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 40:5/6, s. 611-633.
- De Chernatony, L., & Cottam, S née Drury. (2009). "Interacting contributions of different departments to brand success", *Journal of Business Research*, Vol. 62:3, s. 297-304.
- De Chernatony, L., & Drury, S. (2004). "Identifying and sustaining services brands' values", *Journal of Marketing Communications*, Vol 10:2, s. 73-93.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- De Ridder, J. (2004), "Organizational communication and supportive employees", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13: 3, s. 20-30
- Deetz, S.A. (1995). *Transforming communication, transforming business: building responsive and responsible workplaces*. Cresskill, N.J.: Hampton Press.

- Dinnie, K. (2008) *Nation branding concepts, issues, practice* (1. Ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer* (1. Uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fan, Y. (2005). "Branding the nation: What is being branded?", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12:5, s. 5-14.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol 6, s. 401-409.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, F., & de Chernatony L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35:4, s.441-456.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image" *European Journal of Marketing*, Vol. 31:5/6, s. 356-365.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding* (1. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation* (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse.
- Jansson, A. (2004). *Globalisering: kommunikation och modernitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. (2003). Visioner och verkligheter: kommunikationen om företagets strategi. Diss. Uppsala: Univ., 2003. Uppsala.
- Karmark, E. (2005). Living the brand. Schultz, M., Antorini Y.M., & Csaba, F.F. *Corporate Branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding*. (1.ed.) (s. 103-125). [Frederiksberg]: Copenhagen Business School Press.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Moilanen T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Punjaisri, K., Evanschitzky H., & Wilson A. (2009). "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours", *Journal of Service Management*, Vol. 20:2, s. 209-226.



Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Jacobsen, K. (2004). *Strategi - en introduktion* (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing understanding in organizations* [Elektronisk resurs]. London: SAGE.

Schultz, M. (2005). A cross-disciplinary perspective on corporate branding. I Schultz, M., Antorini Y.M., & Csaba, F.F. *Corporate Branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding*. (1.ed.) (s. 23-55). [Frederiksberg]: Copenhagen Business School Press.

Schultz, M., Hatch, M.J., & Larsen, M.H. (2000). *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*. New York: Oxford University Press Inc.

Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund : Univ., 2002. Lund.

Simonsson, C. (2006). *Nå fram till medarbetarna* (1. uppl.) Malmö: Liber.

Smircich, L., & Morgan, G. (1986). "Leadership: The Management of Meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18:3, s. 257-273.

Svenska institutet, Anholt, S. (2007). *Sverigebilden07*. Skarpnäck: EO Grafiska

Svenska institutet, Anholt, S., Håkansson, B. (2008). *Sverigebilden08*. Skarpnäck: EO Grafiska

Svenska institutet, Anholt, S. (2009). *Sverigebilden09*. Helsingborg: Printografen AB

Svenska institutet, Anholt, S., Bergman, L. (2010). *Sverigebilden10*. Stockholm: Intellecta Infolog

Svenska institutet. (23 mars, 2011a). *För Sverige i världen*. Hämtad 25 mars, 2011 från: <http://www.si.se/Svenska/Innehall/Om-Svenska-institutet/>

Svenska institutet. (23 mars, 2011b). *Sverigebilden utgör grunden*. Hämtad 26 mars, 2011 från: <http://www.si.se/Svenska/Innehall/Om-Svenska-institutet/Strategi-och-prioriteringar/>

Svenska institutet. (u.å.). *Progressivitet - en vilja att förbättras*. Hämtad 14 mars, 2011 från: <http://www.sweden.se/eng/pages/Sverigebilden-20/Progressivitet---en-vilja-att-forbatta/>

*Sverigebildsplattformens kärnvärden*. Från "Sverigebilden" av Svenska institutet, 2008, Solna: Åtta.45 Tryckeri AB. Copyright Svenska institutet 2008.

- Tavassoli, N. (2008). "Branding from the inside out", *Business Strategy Review*, Vol. Summer, 94-95.
- Therkelsen, A., & Gram, M. (2010). "Branding Europe- Between Nations, Regions and Continents", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 10:2, s. 107-128.
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Vallaster, C., & Chernatony, L. (2006). "Internal brand building and structuration: the role of leadership", *European Journal of Marketing*, Vol. 40:7/8, s. 761-784.
- Vallaster, C. (2004). "Internal brand building in multicultural organizations: a roadmap towards action research", *Qualitative Market Research: An international Journal*, Vol. 7:2, s. 100-113.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications Inc.
- Wikström, E. (1995). *Organiserande och dialog: engagemang och möte mellan människor i kommunal verksamhet*. Lic.-avh. Göteborg: Handelshögsk. Göteborg.

# Bilaga 1: Intervjuguide medarbetare

---

## **Presentation av oss och uppsatsen:**

- Vilka vi är och vart vi studerar, vilket program. Och att vårt examensarbete har bas i en fallstudie här på Svenska Institutet.
- Presentera uppsatsens syfte.
- Fokus under intervjun är innehållet i *Sverigebilden*, kommunikationen och integreringen av plattformen, samt hur den används i praktiken.
- Cirka tio intervjupersoner på avdelningarna för Analys och samordning, Kommunikation och marknadsföring samt Projekt och presentationer.
- Intervjun kommer att hanteras konfidentiellt och enbart användas för vår studie.
- Samtliga intervjupersoner kommer vara anonyma vid transkribering och uppsatsens analysdel, även om direktcitat kommer att användas i analysdelen.
- Tidsåtgång cirka 45-60 minuter.

## **Inledning:**

- Vilken är Din position på SI?
- Hur länge har Du haft denna?
- Antal år på SI totalt?
- Vilka arbetsuppgifter innefattas i Din position?

## **Kategorier:**

- ***Kunskap om Sverigebilden***
  - Hur väl känner Du till kommunikationsplattformen "*Sverigebilden*"?
  - Vad uppfattar Du är syftet med "*Sverigebilden*"?
- ***Kommunikation och dialog kring Sverigebilden***
  - Hur ser den interna kommunikationen kring plattformen ut? Genom vilka kanaler/i vilka forum får du information om plattformen?
  - Via vem går kommunikationen? (Närmaste chef/ansvarig/annat sätt?) I vilka sammanhang? Hur ofta?
  - Vem har ansvar för att kommunicera plattformen?
  - Föregår ledare och chefer som goda exempel?
  - Hur upplever du budskapet i kommunikationen kring plattformen? Betonas *Sverigebilden* som ett viktigt verktyg i kommunikationen?
  - Har kommunikationen kring plattformen ändrats under de år du arbetat på SI? I så fall, hur?
  - Finns det något forum du själv kan hämta och söka information kring plattformen?
  - Upplever du att kommunikation kring plattformen finns även i informella kanaler? Pratar kollegor sinsemellan om den?

- På vilket sätt använder du *Sverigebilden* i Din kommunikation med de anställda på avdelningen? Har några specifika insatser/aktiviteter genomförts för att skapa dialog kring plattformen på din avdelning?
  - Anser Du att det finns något som skulle kunna ha gjorts annorlunda i kommunikationsprocessen sedan SB 2.0 togs fram 2006? Om ja, vad? Om nej, varför inte?
  - Hur skulle du vilja se att kommunikationen såg ut kring SB 2.0 i framtiden? Några insatser du har förslag på?
- **Implementering av SB 2.0 sedan 2006**
- Kan du ge exempel på aktiviteter/insatser som genomförts för att integrera plattformen i arbetet på din avdelning? Har medarbetare varit delaktiga i att utforma dessa?
  - Vilka har tagit initiativ till eventuella aktiviteter?
  - Har Din avdelning gjort någon löpande utvärdering på SB 2.0? Hur såg/ser den ut?
  - Upplever du att broschyren (*strategidokumentet*) som presenterar *Sverigebilden* är ett levande dokument som integrerats i er verksamhet? Om ja, hur tar sig detta i uttryck?
  - Har Du några tankar kring hur plattformen kan integreras vidare?
- **Uppfattning av värdeorden**
- Känner du till begreppet progressivitet? Vad är det?
  - Känner du till de 4 kärnvärden som *Sverigebilden* grundar nyckelordet PROGRESSIVITET kring? (Om inte presentera)
  - Vad innebär *öppenhet, nytänkande, omtänksamhet* och *äkthet* för Dig i ditt arbete?
  - Senaste årens Sverigebildsrapporter pekar på en föråldrad uppfattning av Sverige, på vilket sätt tror du att SB 2.0 kan underlätta en uppdatering av omvärldens bild av Sverige?
  - Hur upplever du att dessa värden stämmer överens med den uppfattningen du möter av Sverige bland externa parter?
  - Om du fick göra ändringar i plattformens innehåll och i dessa värdeord, vad skulle du gjort då?
- **Hur integreras värdeorden i praktiken**
- Har du en tydlig bild av hur du ska använda plattformen i praktiken? Om ja, vart kommer den ifrån?
  - Finns det några tydliga förslag kring hur du kan använda *Sverigebilden* i praktiken? Om ja, hur har processen att arbeta fram dessa förslag sett ut? Har medarbetare varit delaktiga i processen?
  - Kan Du berätta mer om på vilket sätt *Sverigebilden* finns i det dagliga arbetet på din avdelning?
  - Är plattformen viktig för dig i ditt arbete? Hur arbetar du för att integrera dessa värdeord i dina arbetsuppgifter?
  - Kan du ge något exempel på insatser som genomförts med *Sverigebilden* till grund, på Si eller på din avdelning?

- Känner du att värdeorden i *Sverigebilden* hjälper dig i ditt arbete att representera varumärket "Sverige"? Exempelvis i mötet med externa kontakter?
- (Om *Sverigebilden* inte guidar dig i ditt dagliga arbete, finns det då andra verktyg som gör det? Vilka?)

**Avslutning:**

- Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun?
- Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram?

# Bilaga 2: Intervjuguide ansvarig

---

## **Presentation av oss och uppsatsen:**

- Vilka vi är och vart vi studerar, vilket program. Och att vårt examensarbete har bas i en fallstudie här på Svenska Institutet.
- Presentera uppsatsens syfte.
- Fokus under intervjun är innehållet i *Sverigebilden*, kommunikationen och integreringen av plattformen, samt hur den används i praktiken.
- Cirka tio intervjupersoner på avdelningarna för Analys och samordning, Kommunikation och marknadsföring samt Projekt och presentationer.
- Intervjun kommer att hanteras konfidentiellt och enbart användas för vår studie.
- Samtliga intervjupersoner kommer vara anonyma vid transkribering och uppsatsens analysdel, även om direktcitat kommer att användas i analysdelen.
- Tidsåtgång cirka 45-60 minuter.

## **Inledning:**

- Vilken är Din position på SI?
- Hur länge har Du haft denna?
- Antal år på SI totalt?
- Vilka arbetsuppgifter innefattas i Din position?

## **Kategorier:**

- ***Sverigebilden***
  - o Vad är det övergripande syftet med *Sverigebilden*?
  - o Hur upptäcktes behovet av denna plattform?
  - o Vad grundar sig innehållet i *Sverigebilden* i?
  - o Hur såg processen i framtagandet av plattformen fram? Vilka var huvudkreatörerna/nyckelpersonerna?
- ***Kommunikation och dialog kring Sverigebilden***
  - o Hur kommuniceras och förankras plattformen till de olika avdelningarna på SI?
  - o Genom vilka kanaler får och hämtar medarbetare information om plattformen och insatser kring den? (Närmaste chef/ansvarig/annat sätt?)
  - o Hur har kommunikationen kring plattformen sett ut under de år du arbetat på SI? Har den förändrats sedan plattformen antogs 2006?
  - o Har några specifika insatser/aktiviteter har genomförts för att engagera medarbetarna i och skapa dialog kring plattformen?
  - o Vem har ansvar för att kommunicera plattformen?
  - o Föregår ledare och chefer som goda exempel?

- Anser Du att det finns något som skulle kunna ha gjorts annorlunda i kommunikationsprocessen sedan *Sverigebilden* togs fram 2006? Om ja, vad? Om nej, varför inte?
- **Implementering av *Sverigebilden* sedan 2006**
  - Har några specifika insatser/aktiviteter genomförts med betoning på att integrera plattformen bland medarbetare? På högre nivå?
  - Vilka har tagit initiativ till eventuella aktiviteter?
  - Upplever du att *Sverigebilden* är ett levande dokument som integrerats i er verksamhet? Hur tar sig detta i uttryck?
  - Har Din avdelning gjort någon löpande utvärdering på SB 2.0? Hur såg/ser den ut? Förslag på förbättringar?
  - Har några konkreta förslag utarbetats kring hur medarbetare kan använda SB 2.0 i praktiken? Hur har den processen sett ut? Har medarbetare varit delaktiga i denna?
  - Finns det några specifika planer på vidare integrering eller utveckling av plattformen?
  - Har Du några tankar kring hur plattformen kan integreras ytterligare?
- **Uppfattning av värdeorden**
  - Vad innebär värdeorden *progressivitet, öppenhet, nytänkande, omtänksamhet* och *äkthet* för Dig i ditt arbete?
  - Senaste årens Sverigebildsrapporter pekar på en föråldrad uppfattning av Sverige, på vilket sätt tror du att *Sverigebilden* kan underlätta en uppdatering av omvärldens bild av Sverige?
  - Hur upplever du att värdena i plattformen stämmer överens med den uppfattningen du möter av Sverige bland externa parter?
  - Om du fick göra ändringar i plattformens innehåll och i dessa värdeord, vad skulle du gjort då?
- **Hur integreras värdeorden i praktiken**
  - Vilken betydelse tror du att *Sverigebilden* har för Sverige och för medarbetarna på de olika avdelningarna på Si?
  - Hur arbetar du för att integrera *Sverigebilden* och värdeorden i dina arbetsuppgifter?
  - Kan du ge något exempel på insatser Si genomfört där värdeorden legat till grund?
  - I mötet med externa kontakter, hur representerar du varumärket Sverige med hjälp av *Sverigebilden*?

### Avslutning:

- Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun?
- Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram?