Kurskod: SKOM12
Termin: Vårterminen 2014
Handledare: Cecilia Cassinger
Examinator: Mats Heide

När det interna varumärket får motsatt effekt

Medarbetarberättelser om motstånd

FELICIA BERGLUND & ANTONIA ERIKSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för masterexamen

Abstract

When the internal brand has the opposite effect: *co-workers' stories about resistance*

From a social constructionist view, the purpose is to examine experiences of internal brand communication as a management tool from a recipient perspective. The problem is based on the fact that the strategic intention of internal brands is lost when co-workers' subjective experiences are not taken into account. To reach the purpose, a case study has been conducted where co-workers on operative levels have been interviewed. Capturing experiences of internal brands are complicated, but have been achieved through focusing on co-workers' stories about their daily work. How co-workers negotiate the meaning of internal brand communication through experiences in their everyday work have consequences for both themselves and the organization. The results show that co-workers adopt strategies to negotiate the meaning of the internal brand. The strategies are grounded in resistance, and take form of a united dissatisfaction, cynicism and suspicion, de-identification as well as one acceptance strategy.

Keywords: internal brand communication, sensemaking, management, resistance, co-worker perspective, stories

Sammanfattning

När det interna varumärket får motsatt effekt: ***medarbetarberättelser om motstånd***

Denna studie har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och syftar till att undersöka upplevelser av intern varumärkeskommunikation som styrningsverktyg från ett mottagarperspektiv. Syftet grundas i en problematik där den strategiska idén med interna varumärken går förlorad när hänsyn inte tas till medarbetares subjektiva upplevelser av varumärket. För att uppnå syftet har en fallstudie genomförts på företaget DHL Freight, där medarbetare på operativa nivåer har intervjuats. Att fånga upplevelser av interna varumärken är komplicerat, men har gjorts genom att fokusera på medarbetares berättelser av det vardagliga arbetet. Hur medarbetare förhandlar meningen i intern varumärkeskommunikation genom upplevelser i sin arbetsvardag får konsekvenser för dem själva men även för organisationen. Resultatet visar att medarbetare antar strategier för att förhandla meningen i det interna varumärket. De grundar sig i ett motstånd och kan komma till uttryck som enat missnöje, cynism och misstro, avidentifikation samt en acceptansstrategi.

Nyckelord: intern varumärkeskommunikation, meningsskapande, styrning, motstånd, medarbetarperspektiv, berättelser

Antal tecken inklusive mellanslag: 119 384

Förord

Att skriva detta examensarbete har varit en utmaning, men det har framför allt varit otroligt intressant och lärorikt. Vi vill först och främst tacka vår eminenta handledare Cecilia Cassinger som på ett engagerat och inspirerande sätt har gett oss både vägledning och energi. Vi vill även tacka Stina Petrini, informationschef på DHL Freight Sverige, som gett oss förtroendet att genomföra denna studie. Ett tack för förtroendet och access vill vi även rikta till platschefen på det lokala DHL-kontor som vi utfört studien på.

Detta arbete hade inte varit möjligt att genomföra utan de medarbetare som valt att släppa in oss i deras värld, där de öppenhjärtigt har delat med sig av sina upplevelser, tankar och åsikter – ett stort tack till er! Slutligen vill vi försäkra att båda författarna gemensamt har bidragit till hela examensarbetet.

Helsingborg, den 21 maj 2014
Felicia Berglund & Antonia Eriksson

Innehållsförteckning

1 Inledning 1

1.1. Framväxten av företagsvarumärken 1

1.2 Problemdiskussion 2

1.2.1 Intern varumärkeskommunikation från ett alternativt perspektiv 4

1.3 Syfte 4

1.4 Frågeställningar 5

1.5 Tillvägagångssätt 5

1.6 Bidrag 5

1.7 Avgränsningar 5

2 Litteraturöversikt 7

2.1 Interna varumärken 7

2.2 Interna varumärken som styrningsverktyg 9

3 Teoretisk referensram 11

3.1 Meningsskapande 11

3.1.1 Sambandet mellan identitet och organisation 12

3.1.2 Erfarenheter som guide i skapandet av mening 14

3.1.3 Aktivt medskapande av miljöer och möjliga konsekvenser 14

3.1.4 Den sociala kontextens inverkan på meningsskapandet 15

3.1.5 Känslor som vägvisare i det eviga meningsskapandet 17

3.1.6 Det finns inget "korrekt" återgivande av en upplevelse 17

3.2 Berättande som facilitator av meningsskapande 19

3.3 Sammanfattning 20

4 Metod 21

4.1 Vetenskapsteoretisk ansats 21

4.2 Val av fallorganisation 22

4.2.1 Varumärkeskommunikation på DHL Freight 22

4.2.2 Insida vs. utsida 24

4.3 Semistrukturerade intervjuer 24

4.3.1 Fotoelicitering 25

4.4 Urvalsprocessen 26

4.5 Genomförande av intervjuer 26

4.6 Narrativ analys 27

4.7 Kvalitetskriterier 28
4.8 Etiska överväganden 29

5 Analys 31

5.1 Berättelser om motstånd genom enat missnöje 31
5.1.1 Julklappen – det heliga föremålet 37
5.1.2 Konsekvenser 41
5.2 Berättelser om motstånd genom cynism och misstro 41
5.2.1 Konsekvenser 46
5.3 Berättelser om motstånd genom avidentifikation 46
5.3.1 Konsekvenser 50
5.4 Berättelser om acceptans 50
5.4.1 Konsekvenser 53
5.5 Sammanfattning 53

6 Slutdiskussion 54

6.1 Förhandling av intern varumärkeskommunikation 54
6.2 Konsekvenser av intern varumärkeskommunikation som styrningsverktyg 55
6.3 Implikationer för framtida forskning 56
6.4 Implikationer för praktiker 57

Appendix

Bilaga 1 Intervjuguide

1 Inledning

> "/…/ att samla 285 000 och få de 285 000 till att göra exakt likadant, tänka exakt likadant /.../ du ska slussa in så många tusen anställda till att tänka likadant, drömma likadant, andas likadant och det är ingen lätt historia. Det är omöjligt och det är därför jag säger att det var lite bättre förr." - Medarbetare, DHL Freight

Citatet ovan kommer från en av medarbetarna som deltagit i denna studie och sätter fingret på den problematik vi vill undersöka. Hur blev det då så här? Vi lever idag i en individualistisk kultur, där självintresse och individuella prestationer värdesätts högre än ett kollektivt välmående. Detta påverkar även organisationer och dess medarbetare, bland annat genom en minskad känsla av traditionell gemenskap som i sin tur gör att organisationer blir en källa till gemenskap och identifikation (Christensen & Askegaard, 2001).

1.1. Framväxten av företagsvarumärken

Heide och Simonsson (2011) beskriver ett skifte från byråkratiska till post-byråkratiskt orienterade organisationer där det för medarbetare inte längre är tillräckligt att "bara göra sitt jobb". Denna förändring där mer ansvar läggs på medarbetaren kan ur ett större socialt och ekonomiskt perspektiv ses som ett avgörande skifte från produktvarumärken till företagsvarumärken. Skiftet har djupt förstärkt det symboliska kapitalet i ett varumärke och därmed innehavarna av det kapitalet (Brannan, Parsons & Priola, 2011). Eftersom organisations-medlemmarna har blivit viktigare för varumärket, har det också blivit allt viktigare att ha en organisationskultur som är sammanlänkad med värdena i organisationen (Aaker, 1996). Varumärket kan då bli en form av styrningsverktyg; ett värderingsarbete utövas via den interna varumärkeskommunikationen, med syfte att kontrollera organisationsmedlemmarnas beteenden genom normer och värderingar (Brannan et al., 2011). Det innebär att medarbetare behöver vara mycket engagerade och beredda att anamma nya värderingar som går i linje med

organisationens kärnvärden – medarbetarna ska "leva varumärket" (Heide & Simonsson, 2011). Medarbetarens roll har därmed förändrats från att vara leverantörer av arbete till att vara ambassadörer för en organisations värderingar och vision (Brannan et al., 2011).

Att vända bort blicken från traditionella former av kontroll och istället använda sig av interna varumärken som styrningsverktyg, är ett sätt att styra utan att peka med hela handen (jfr Alvesson, 2002). Idag styrs allt fler arbetsplatser av dessa värdebaserade diskurser som samlas under begreppet internt varumärke. Det interna varumärket blir därmed ett styrverktyg för att medarbetarna i sin tur ska kunna styra sig själva i det dagliga arbetet. Organisationers tillämpning av intern varumärkeskommunikation kan vidare ses som ett steg i den individualistiska samhällsutvecklingen. Att arbeta med detta är dock inte helt oproblematiskt – något vi kommer att beröra närmre i problemdiskussionen.

1.2 Problemdiskussion

Organisationer arbetar idag aktivt med att influera sina medarbetare till att leva varumärket. Utvecklingsarbete, till exempel i form av internt varumärkesarbete (förf. anm.), baseras ofta på antagandet att det ska resultera i en homogen och enkelriktad praktik framförd av alla organisationsmedlemmar på ett likartat sätt (Brannan et al., 2011; Fleming & Sturdy, 2011), vilket inte visat sig fungera (jfr Smith & Buchanan-Oliver, 2011; Tarnovskaya, 2011). Antagandet grundas i transmissionssynsättet på kommunikation, i vilket det råder en tro på att budskap kan överföras och tas emot i dess ursprungliga form (Axley, 1984). Forskningen kring interna varumärken domineras av ett funktionalistiskt[1] och normativt[2] synsätt där man strävar efter "best practices" och att ta fram holistiska modeller för att varumärka medarbetarna internt (jfr Burmann & Zeplin, 2005).

Heide och Simonsson (2011) skriver att det inom organisationskommunikationsfältet vuxit fram en metateori som motvikt till transmissionssynsättet – där medarbetare genom kommunikation konstituerar organisationen,

[1] Funktionalism utmärks av att någontings karaktär eller själva existens förklaras genom funktionen den eller det tjänar (Rosenberg, 2008).
[2] Vi menar att forskningen är normativ i bemärkelsen att den tenderar att ha en rådgivande karaktär angående hur ett varumärke ska implementeras internt.

vilket vi utgår från i denna studie. Människor bär med sig olika erfarenheter som fungerar som deras referensramar vilka de agerar utifrån (Weick, 1995), vilket innebär att både människor och kommunikation är komplexa fenomen. Att simplifiera detta faktum genom att anta att kommunikation kommer tas emot så som avsändaren avsett, menar vi inte fungerar. Att kommunicera enligt transmissionsmodellen kan istället leda till motsatt effekt genom att medarbetare inte känner igen sig i budskapen och därmed går också den strategiska intentionen förlorad.

O'Brien et al. (2004) menar att det är vanligt att medarbetare på nivåer med lägre status upplever mer cynism gentemot organisationen och har större svårigheter att identifiera sig med organisationen. Detta beror enligt författarna på att organisatoriska mål uteslutande fastställs av chefer utan att inkludera övriga medarbetares synpunkter. Det leder dels till att organisationer går miste om socialt kapital i form av kunskap, idéer, stöd, goodwill och förtroende, men även till att subkulturer kan bildas där medarbetarna uppfattar sig själva som mindre värda – vilket gör dem mindre benägna att arbeta mot organisationens mål (O'Brien et al., 2004). Följaktligen kan även ignoransen av det egna perspektiv som medarbetare på hierarkiskt lägre nivåer har, innebära att den interna varumärkeskommunikationen inte alls får den önskade effekten och blir då inte ett framgångsrikt strategiskt initiativ. Det är därmed problematiskt att utgå från att intern varumärkeskommunikation är ett styrverktyg där medarbetarna i organisationen kan styras till att leva varumärket, utifrån synen att strategiska budskap kan transfereras i en enhetlig form från ledning till medarbetare.

Sammantaget är problemet vi identifierat att den strategiska idén med interna varumärken som styrverktyg går förlorad, eftersom dagens forskning om intern varumärkeskommunikation präglas av funktionalism och normativitet där transmissionssynsättet visar vägen, vilket även går igen i praktiken. Medarbetares roll som aktiva medskapare av en organisation och därmed det interna varumärket förbises, vilket resulterar i att medarbetare kan uppleva ett främlingskap gentemot organisationen. Detta då medarbetarnas erfarenheter och referensramar är mest olik ledningsnivån. Nedan presenteras ett sätt att undersöka medarbetares upplevelser av interna varumärken.

1.2.1 Intern varumärkeskommunikation från ett alternativt perspektiv

Allen, Fournier och Miller (2008) beskriver varumärken som en samling betydelser och associationer som skapas i en individs sinne. Således kan det förstås att varumärken är något som är både komplext och abstrakt. Hur kan då ett varumärkes betydelse fångas? Organisationspsykologen Karl Weicks (1995) teori om meningsskapande handlar om att begripliggöra[3] upplevelser för att kunna förstå sin omvärld – meningsskapande fångar upplevelser.

Hur medarbetare förhandlar meningen i interna varumärkesbudskap genom upplevelser i sin arbetsvardag får konsekvenser för dem själva och följaktligen för organisationen, då begripliggörandet fungerar som en språngbräda för handlingar (Weick, 1995). Eftersom människor har olika referensramar och befinner sig i olika kontexter inom en organisation, betyder det också att interna varumärkes-budskap tolkas olika av olika människor. Meningen i den interna varumärkes-kommunikationen behöver därför förhandlas av medarbetare, vilket de gör genom att sätta budskap i relation till upplevelser i deras arbete – deras referensramar. Berättande är ett sätt att begripliggöra tvetydigheter i ens omvärld (Brown, Stacey & Nandhakumar, 2008). Därför kan berättelser om upplevelser i arbetet vara ett sätt att fånga förhandlingen av den interna varumärkeskommunikationen, eftersom kommunikationen syftar till att styra just arbetet. En ökad förståelse för hur kommunicerade budskap kan förstås beroende på ens arbete, menar vi förbättrar förutsättningarna för att göra intern varumärkeskommunikation mer strategisk.

1.3 Syfte

Syftet är att från en socialkonstruktionistisk utgångspunkt undersöka upplevelser av intern varumärkeskommunikation som styrningsverktyg från ett mottagar-perspektiv.

---

[3] Vi kommer hädanefter främst att använda oss av ordet begripliggörande för att beskriva meningsskapande, då vi tycker det är den bästa svenska definitionen av engelskans sensemaking.

1.4 Frågeställningar

- Hur förhandlas den interna varumärkeskommunikationen i medarbetares berättelser om deras arbete i vardagen?
- Vilka konsekvenser har intern varumärkeskommunikation som styrnings-verktyg för medarbetare och organisation?

1.5 Tillvägagångssätt

I denna studie kommer det världstäckande logistikföretaget DHL att utgöra studieobjekt, där medarbetare på operativa nivåer intervjuas. Företaget präglas av en vertikal organisationsstruktur med ett långt avstånd mellan ledning och medarbetare på operativa nivåer. DHL kommunicerar själva att de strävar efter att gå från en produktionsorienterad till en marknadsorienterad organisation, vilket innebär att medarbetarnas roll utökas till att omfatta mer än själva arbetet. Vi kommer att utgå från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv där vi genom berättelser kan fånga medarbetares upplevelser och förhandling av det interna varumärket i deras arbetsvardag.

1.6 Bidrag

Studien fyller en kunskapslucka i den existerande varumärkeslitteraturen genom att bidra med kunskap om hur det interna varumärket upplevs av medarbetare. Studien visar hur medarbetare genom upplevelser av arbetet förhandlar meningen av den interna varumärkeskommunikationen samt de konsekvenser interna varumärken som styrningsverktyg kan leda till för medarbetare och organisationer. Denna tolkande kunskap kan även vara praktiker till nytta i internt varumärkesarbete då studien ger en djupare förståelse för komplexiteten med intern varumärkeskommunikation.

1.7 Avgränsningar

Denna studie syftar endast till att nå kunskap om människors egna utsagor. Fokus ligger på medarbetare som arbetar på operativa nivåer långt ner i organisations-hierarkin, bland annat som administratörer och terminalarbetare. Vidare omfattar vår studie endast ett lokalt kontor inom organisationen för DHL Freight i Sverige,

vilket är lämpligt då vårt syfte är att undersöka ett organisatoriskt fenomen som kan exemplifieras genom den studerade enheten.

2 Litteraturöversikt

Med utgångspunkt i vår problemdiskussion följer här en fördjupning av den litteratur som ligger till grund för vår problematisering. Den existerande litteraturen som behandlas rör sig inom områden som organisationskommunikation, management och marknadsföring.

Vi har tidigare nämnt att det har skett ett skifte från produktvarumärken till företagsvarumärken. Allen et al. (2008) beskriver denna förändring som att varumärken har växt till att innefatta allt från länder och områden till människor. Det kan kopplas till begreppet att "leva varumärket" som vi berört tidigare, där medarbetare ska låta varumärkets värderingar genomsyra det dagliga arbetet. Som effekt av detta suddas också gränsen mellan det externa och interna i organisationen ut, vilket leder till att den tidigare tydliga distinktionen mellan identitet och image inte längre är lika tydlig (Christensen & Askegaard, 2001). Traditionella definitioner av varumärken drar vanligtvis en skiljelinje mellan image och identitet, men vad Christensen och Askegaard (2001) betonar är att vi inte kan se företagsvarumärken på detta sätt, utan att vi måste se dem som en ständig förhandling mellan tecken och referenter, där verkligheten används som måttstock.

2.1 Interna varumärken

Många forskare betonar att det finns fördelar för organisationer som arbetar med interna varumärken. Det interna varumärket anses intensifiera medarbetares identifiering med organisationen och få deras värderingar att överensstämma med varumärkets (Ashfort & Mael, 1989). Syftet med interna varumärken är att medarbetare ska ta till sig varumärkesbudskap och göra de till verklighet, i form av ett visst beteende eller agerande som bidrar till en bättre image för varumärket (Tosti & Stotz, 2001; Oakes & Turner, 1986, refererad i Asha & Jyothi, 2013).

Asha och Jyothi (2013) menar att medarbetare som identifierar sig med organisationen och dess varumärke upplever de framgångar eller motgångar varumärket har som deras egna. Dessa medarbetare blir alltså emotionellt knutna till organisationen i en större utsträckning (Cook & Wall, 1980). Denna psykologiska tillgivenhet till organisationen gör att medarbetarna strävar efter att uppnå organisationens strategiska intressen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Burmann & Zeplin, 2005) vilket tyder på ett funktionalistiskt förhållningssätt till interna varumärken. Andra forskare tillägger att interna varumärken ökar medarbetares känsla av stolthet och tillhörighet till varumärket (Punjaisri & Wilson, 2007; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Även författare från den kritiska skolan framhåller detta (jfr Fleming & Spicer, 2003).

Forskning om engagemang i arbetslivet talar för att en engagerad medarbetare, oavsett position, utför sitt arbete snabbare och att engagerade medarbetare kan leda till ekonomiska fördelar för en organisation (Welch, 2011). Att engagera medarbetare och att göra dem lojala till varumärket är viktigt för en organisation eftersom det är kostsamt att rekrytera, engagera och samtidigt behålla medarbetare (Asha & Jyothi, 2013). En arbetsgivare vill idag inte ha en medarbetare endast för att medarbetaren inte har något annat val, utan för att medarbetaren faktiskt vill stanna på företaget och stärka varumärket (Jain, 2013). Här ser vi ett exempel på den hegemoniska syn i dagens samhälle där medarbetare förväntas generera mervärde till arbetsgivaren, utöver arbetet i sig (jfr Burawoy, 1979).

I managementlitteraturen anses chefer vara de som faciliterar det interna varumärket (Punjaisri & Wilson, 2007), men vid byggandet av varumärket är det viktigt att utgå från botten av organisationen till toppen för att lyckas (Burmann & Zeplin, 2005; Ind, 2003). Det interna varumärket kan inte tvingas på medarbetarna, utan medarbetarna behöver ha full förståelse för varumärkets vision (Asha & Jyothi, 2013). Detta är speciellt viktigt då essensen i strategisk kommunikation är att en hel organisation avsiktligt kommunicerar för att nå sitt mål (Hallahan et al., 2007). Att chefer anses vara de som ska facilitera och därmed även ansvara för kommunikationen av varumärket, samtidigt som medarbetare på operativ nivå endast ska vara delaktiga i byggandet anser vi vara orealistiskt då ett varumärke aldrig blir färdigbyggt – en organisation kommuniceras ständigt till sin existens (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Eftersom det interna varumärket bör utgå från medarbetarna blir organisationskulturen det som bör definiera det interna varumärket (Vallaster & de Chernatony, 2006). Organisationskulturen utgör således en form av organisatorisk struktur, som påverkar huruvida medarbetares beteende syftar till att uppnå strategiska mål (Hatch & Schultz, 2001). Vallaster och de Chernatony (2006) väljer att definiera dessa strukturer som de resurser och regler medarbetare bygger sina arbetsdagar på, eller de strukturer de söker sig till för att förstå hur de kan agera på ett varumärkesstödjande sätt.

2.2 Interna varumärken som styrningsverktyg

Den forskning vi tidigare lyft fram visar att det traditionella synsättet på organisationsutveckling tenderar att fokusera på vinstmaximering och hur företaget får den största möjliga avkastningen på personalinvesteringar (O'Brien et al., 2004). Det kan liknas vid Alvessons (2002) resonemang om att organisationskultur kan styras av ett tekniskt intresse, där man antar att kultur står i relation till organisatoriska prestationer och där kultur kan ses som ett verktyg eller vägledande koncept för att uppnå effektivitet. Alvesson och Willmott (2002) problematiserar den funktionalistiska forskningen, och nämner att tolkande och kritiska forskningstraditioner har noterat det problematiska med att se delade värderingar, övertygelser och idéer som ett sätt att kontrollera organisationer. Alvesson (2002) menar vidare att det är svårt att definiera klara samband mellan kultur och något annat, och att man genom att sträva efter det ser kultur från ett perspektiv som undervärderar dess sanna värde.

Normativa och sändarorienterade metoder varit framträdande i merparten av studier inom managementlitteraturen (Christensen & Askegaard, 2001). Dessa metoder känns igen i den strategiska kommunikationsforskningen, där medarbetare framställs som passiva mottagare som behöver ledas, motiveras och informeras samtidigt som ledare framställs likt hjältar (Heide & Simonsson, 2011). Det är även tydligt i de studier som finns tillgängliga rörande interna varumärken och intern varumärkeskommunikation. Studierna består nästan uteslutande av empiri insamlad från personer som kan anses ha mer ansvar för varumärkesarbetet, exempelvis företagsledning (Vallaster & Lindgreen, 2013), varumärkesexperter eller chefer (Burmann & Zeplin, 2005). Det finns dock inom

marknadsförings- och varumärkesforskningen studier om interna varumärken baserad på medarbetare längre ned i organisationshierarkin. I dessa studier ligger dock fokus framför allt på service- och/eller frontline-personal i service-orienterade och upplevelseinriktade branscher som exempelvis hotell och flyg-bolag (jfr Chong, 2007; King & Grace, 2007; Lorenzoni & Lewis, 2004; Punjaisri et al., 2009; Punjaisri & Wilson, 2007; Sirianni, Bitner, Brown & Mandel, 2013; Tosti & Stotz, 2001). Motiveringen att studera DHL stöds mot bakgrund av detta, då det är en bransch olik de som återfinns i litteraturen då medarbetarnas dagliga arbete är av mer rutinartad natur.

Slutligen vill vi nämna ett intressant resultat som återfinns i Vallaster och de Chernatonys (2006) studie som visade att det som bestämdes av ledningen gällande organisationskultur, beteende och design sällan förkroppsligades av de andra medarbetarna. Detta antyder återigen att det finns en utmaning och ett problem med att använda intern varumärkeskommunikation som styrnings-verktyg. Då vi ser interna varumärken som ett socialt konstruerat fenomen kommer vi därför i nästa kapitel presentera en teoretisk referensram, genom vilken man bättre kan förstå deras komplexitet.

3 Teoretisk referensram

Weicks teori om meningsskapande (1995) kommer utgöra grunden för den teoretiska referensramen. Meningsskapande handlar om hur människor begripliggör upplevda tvetydigheter eller uppseendeväckande företeelser i sin omvärld. Genom medarbetares berättelser om upplevelser i arbetet kan vi få en inblick i hur de förhandlar den interna varumärkeskommunikationen och vilka konsekvenser det får – både för dem som individer och följaktligen vad de därefter agerar (*enact*) tillbaka till organisationen (Weick, 1995). Den teoretiska referensramen kommer vidare att fungera som våra empiriska glasögon i analysen och ger samtidigt dig som läsare en förförståelse för hur empirin har analyserats.

3.1 Meningsskapande

Vi befinner oss i ett konstant flöde av upplevelser och för att göra världen begriplig behöver vår omgivning filtreras och våra upplevelser förnuftiggöras – det är här som meningsskapande kommer in i bilden. I en organisationskontext finns till exempel ett flertal olika interna varumärkesbudskap som förmedlar normer, värderingar och förväntningar. Hur budskapen förstås påverkar organisationsmedlemmars beteenden och därmed varumärket. Vidare påverkas medarbetares generella välmående av hur de skapar mening kring sitt arbete (Wrzesníewskí, Dutton & Debebe, 2003), men också deras attityder till arbetet de utför (jfr Lodahl & Kejner, 1965; Vecchio, 1980). Meningsskapande (*sensemaking*) är en ständigt pågående kognitiv process men som blir särskilt uppenbar när något i vår omgivning bryter mot våra förväntningar (Weick, 1995).

> Explicit efforts at sensemaking tend to occur when the current state of the world is perceived to be different from the expected state of the world, or when there is no obvious way to engage the world. In such circumstances there is a shift from the experience of immersion in projects to a sense that the flow of action has become unintelligible in some way. (Weick et al., 2005, s. 409)

I den meningsskapande processen förverkligas meningar som genomsyrar och sätter gränser för ens identitet och handlingar (Mills, 2003). Med att meningar förverkligas menas att meningsskapande främst är en fråga om kommunikation – situationer, organisationer och miljöer kommuniceras till sin existens (Weick et al., 2005).

Feldman (1989, refererad i Weick, 1995) beskriver meningsskapande som en tolkningsprocess nödvändig för organisationsmedlemmar i syfte att förstå och dela förståelser om vad en organisation är (organisationsidentitet), vad den gör bra och dåligt, vilka problem den står inför och hur organisationen kan lösa dem. Weick (1995) är dock noggrann med att understryka distinktionen mellan meningsskapande och tolkning då dessa begrepp ofta används synonymt. Weick menar att beskrivningar av vad tolkning är fokuseras till någon form av text, och att vad meningsskapande gör, är att rikta uppmärksamheten till hur texten är konstruerad och hur den läses. Med det menar Weick att meningsskapande handlar om att både författa och läsa texter. Författandedelen av meningsskapande kommer vi att återkomma till under avsnittet "Berättande som facilitator av meningsskapande". Den meningsskapande processen är sättet människor genererar det de tolkar – att säga att man tolkar något konnoterar också att det redan finns något att upptäcka och tolka (Weick, 1995). Meningsskapande handlar därmed mer om att uppfinna än att upptäcka och är alltså den process som föregår tolkning (Weick, 1995).

För att mening ska kunna skapas behövs tre grundläggande komponenter; en fråga (*cue)*, en referensram (*frame*) och en koppling dem emellan (*connection*) (Weick, 1995). En referensram tenderar att vara grundad i ett förflutet ögonblick av socialisation och en fråga tenderar att vara en nuvarande upplevelse (Weick, 1995). "The combination of a past moment + connection + present moment of experience creates a meaningful definition of the present situation" (Weick, 1995, s. 111). Vi kommer att återkomma till detta grundläggande resonemang senare.

3.1.1 Sambandet mellan identitet och organisation

Den meningsskapande processen drivs av sju egenskaper som möjliggör skapandet av mening. Den första egenskapen är att den är grundad i identitets-konstruktion (Weick, 1995). Identiteter skapas i en process av interaktion och att

växla mellan interaktioner är således att växla mellan definitioner av jaget, ett resonemang som grundas i att en människa har flera identiteter avhängig av kontexten (Weick, 1995). Beroende på vem jag är kommer också min definition av vad som finns "där ute" att förändras (Weick, 1995). Weick (1995) tar upp Erez och Earleys resonemang att självuppfattning till stor del är en agent av sin egen skapelse, där de menar att de förlopp som utvecklar och bibehåller en persons ombytliga känsla av jaget kan härledas till tre behov. Först finns ett behov av att förhöja sig själv, något som speglas i sökandet och upprätthållandet av ett kognitivt och känslomässigt positivt tillstånd av jaget. För det andra finns ett själveffektivitetsmotiv, vilket omfattar en önskan av att uppfatta sig själv som kompetent, driftig och god. Sedan finns också behovet av självöverensstämmelse, där önskan är att känna och uppleva koherens och kontinuitet.

Weick (1995) menar att det är det pågående ödet av dessa behov som påverkar individuellt meningsskapande i organisationer. Vidare poängterar Mills (2003) att identitetskonstruktion är roten i meningsskapande då det påverkar hur de andra sex egenskaperna i den meningsskapande processen förstås. Vem man uppfattar att man är (identitet) som organisationsmedlem influerar vad man gör (*enact*) och hur man tolkar, vilket påverkar vad utomstående tänker att man är (Weick et al., 2005). Dutton och Dukerich (1991) skriver att ens självuppfattningar och identiteter delvis formas och modifieras beroende på hur man tror att andra uppfattar organisationen man arbetar för, och att det därmed finns en stark koppling mellan en persons karaktär och en organisations image. Om negativa föreställningar (*images*) hotar något av de tre behoven för ens självuppfattning kan det leda till en omdefinition av hur medarbetare ser på organisationens identitet (Weick, 1995). Att negativa föreställningar hotar dessa behov kan alltså leda till negativt laddade former av identifikation gentemot organisationen. Vidare menar Vough (2012) att medarbetare aktivt kan separera sig själva från organisationen eller att medarbetare identifierar sig med vissa aspekter men inte med andra. Det kan också vara så att medarbetare inte har som mål att tillhöra organisationen. Identitet och vad organisationen står för, både i ens egna och andras ögon, kan därmed sägas vara ett förhållande av ömsesidig karaktär.

3.1.2 Erfarenheter som guide i skapandet av mening

Utmärkande i teorin om meningsskapande är att det är en tillbakablickande process, vilket har sitt ursprung i argumentet att människor endast kan veta vad de gör efter att de har gjort det (Weick, 1995). Detta argument kan låta främmande, men Hartshorne exemplifierar det: "As i begin the latter portion of a long word, my utterance of the first part is already in the past. But I do not experience this latter portion as a fresh start, but rather, as continuation of the earlier portion" (1962, s. 442 refererad i Weick, 1995). Vidare menar Weick (1995) att vi uppfattar upplevelser som avgränsade händelser, men att det enda sättet för oss att få detta intryck är genom att ställa oss utanför strömmen av upplevelser och rikta uppmärksamhet mot den. Således är meningsskapande en process som kräver uppmärksamhet mot något som redan har hänt, vilket innebär att det som sker nu påverkar vad vi upptäcker när vi blickar bakåt (Weick, 1995). Mening är alltså inte något som är fäst vid den utvalda upplevelsen, istället ligger meningen i den sorts uppmärksamhet som är riktad mot upplevelsen (Weick, 1995). Sammanfattningsvis guidas alltså den meningsskapande processen av vad vi har upplevt tidigare. Det är en också en förklaring till varför människors meningsskapande kring något som händer nu kan se olika ut – vi har ju långt ifrån samma erfarenheter i bagaget.

3.1.3 Aktivt medskapande av miljöer och möjliga konsekvenser

Den tredje egenskapen är medskapande av förnimbara miljöer (*enactive of sensible environments*), vilket åsyftar det faktum att människor ofta är med och producerar den miljö de står inför, till exempel i en organisation (Weick, 1995). Centralt är att en miljö inte är något enhetligt och fixerat som existerar avskilt från människorna i den. Istället är människorna en del av miljön, där de agerar och därmed skapar det stoff som sedan blir de restriktioner och möjligheter de möter (Weick, 1995). Det finns inget opersonligt "de" som placerar miljön framför passiva människor, istället är "de" aktiva medskapare som genom handlingar skapar mening (Weick, 1995). Människors handlingar i arbetslivet kan vara relaterade till det som Rousseau (1995) kallar *det psykologiska kontraktet*. Rousseau (1995) menar att kontraktet bygger på medarbetares uppfattningar om ett flertal förväntningar. Medarbetare kan till exempel uppfatta att organisationen

förväntar sig att de ska vara lojala och göra sitt bästa, samtidigt kan medarbetare av organisationen förvänta sig att bli behandlade rättvist och bli belönade vid gott arbete.

Något som negativt kan påverka känslan av identifikation med en organisation kan vara ett brott mot det psykologiska kontraktet (Andersson, 1996). En känsla av att organisationen inte visar respekt kan exempelvis leda till att medarbetare utvecklar cynism gentemot organisationen (Andersson, 1996) och organisationsförändringar (O'Brien et al., 2004). Vidare menar Fleming och Spicer (2003) att cynism inte nödvändigtvis är något som måste åtgärdas – ett vanligt synsätt inom managementlitteraturen, utan att cynism är en process genom vilken en medarbetare inte identifierar sig med organisationens värderingar, men ändå utför kulturella preskriptioner. Det innebär att en medarbetare kan agera enligt de värderingar och normer som finns i organisationen, trots att personen i fråga ser cyniskt på värderingarna och normerna i sig (Fleming & Spicer, 2003). Miljön eller miljöerna som organisationsmedlemmar producerar för alltså med sig olika restriktioner och möjligheter. Eftersom alla organisationsmedlemmars meningsskapande inte ser likadant ut, uppstår det också spänningar – det som gör miljön föränderlig och dynamisk, vilket i sin tur ger olika konsekvenser.

3.1.4 Den sociala kontextens inverkan på meningsskapandet

Den meningsskapande processen är också social i flera bemärkelser. Bland annat då ens beteende är betingat med andras beteende, vare sig "dessa andra" är imaginära eller fysiskt närvarande (Weick, 1995) – "What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach" (s. 62). Det visar sig ofta genom att människor främst tenderar att tala om andra när de talar om sitt arbete (Sandelands & Boudens, 2000). Därmed söker sig ofta medarbetare till sammanhang där deras interaktioner med andra förstärker de delar av arbetet, rollen och jaget som medarbetaren värderar (Wrzesníewskí et al., 2003). Individer vet vilka de själva är genom att känna tillhörighet till grupperingar (Vough, 2012) och känner sig därmed sammanflätade med dessa grupper (Mael & Ashforth, 1992).

Som tidigare nämnts karakteriseras den meningsskapande processen av att människor extraherar frågor ur det pågående flödet eller "bakgrundsbruset" (Weick, 1995). Vad som kommer att bli en fråga beror på kontexten på två viktiga sätt. Kontexten påverkar vad som blir en fråga från första början, i en process där det kan sägas att människor scannar av eller uppmärksammar ting i omgivningen. Kontexten påverkar sedan också hur den extraherade frågan tolkas, vilket har att göra med att kontexten förser oss med normer och förväntningar (Weick, 1995; Salancik & Pfeffer, 1978). I och med detta har organisationskulturen en avgörande roll i hur mening skapas, då kontexten utgörs av kulturen[4] (Burmann & Zeplin, 2005). Då organisationskontroll (exempelvis i form av interna varumärken, förf. anm.) syftar till att skapa dessa normer (Fleming & Sturdy, 2009) kan intern varumärkeskommunikation ses som ett försök till att guida den meningsskapande processen.

Fiske och Taylor (1991, refererad i Weick, 1995) menar att det vi uppmärksammar är sådant som är nytt eller uppseendeväckande i kontexten, till exempel människor eller beteenden som är ovanliga eller oväntade, extrema beteenden eller stimuli som är relevanta för våra nuvarande mål. Uppmärksamhet riktad mot sådant som är relevant för våra mål kan liknas vid sociologerna Peter Berger och Thomas Luckmanns resonemang om att ens medvetande domineras av pragmatiska motiv. Det innebär att hur vi uppfattar världen i huvudsak bestäms av vad vi gör, har gjort eller planerar att göra – vi är livligt intresserade av det som står i direkt relation till vår vardag (Berger & Luckmann, 2004), till exempel världen på en godsterminal om man är en truckförare. Kontext innefattar även politik i avseendet att människor i en organisation befinner sig på olika platser och är bekanta med olika områden, vilket innebär att de gör olika tolkningar av gemensamma upplevelser. När motstridiga tolkningar ventileras, skapas också politisk oenighet (Starbuck & Milliken, 1988, refererad i Weick, 1995).

För att summera kan därmed sägas att de grupperingar man som medarbetare är en del av påverkar det individuella meningsskapandet. Detta till följd av de normer och värderingar som inryms i gruppen och som därmed utgör kontexten, vilket i sin tur påverkar vilka frågor (*cues*) som lyfts fram (jfr Wrzesníewskí et al.,

[4] Viktigt att poängtera är att det inom en organisationskultur även finns subkulturer, t.ex. i form av grupperingar med egna normer och värderingar.

2003). I en grupp är det också mer sannolikt med fler gemensamma erfarenheter, vilket påverkar hur mening skapas i nuet och innebär att medarbetare från olika grupperingar kan tolka samma upplevelse olika.

3.1.5 Känslor som vägvisare i det eviga meningsskapandet

Meningsskapande är en ständigt pågående process och inte något som "bara startar" (Weick, 1995). Detta beror på att tiden i sig aldrig stannar – människor befinner sig alltid mitt i något, som blir "något" först när man fokuserar på det förgångna bortom det. Flöden är konstanterna av meningsskapande (Weick, 1995). Att förstå meningsskapande är att vara lyhörd för de sätt som människor rycker ut ögonblick ur det ständiga flödet och extraherar frågor (*cues*) från dessa ögonblick (Weick, 1995). Känslor påverkar också vårt meningsskapande, något som blir tydligt när ett pågående flöde avbryts. Avbrottet medför oftast en känslomässig respons som i sin tur banar väg för känslor att påverka meningsskapandet (Weick, 1995).

> Interruption is a signal that important changes have occured in the environment. Thus a key event for emotion is the 'interruption of an expectation'. It makes good evolutionary sense to construct an organism that reacts significantly when the world is no longer the way it was. (Weick, 1995, s. 46)

Avbrott kan generera både positiva och negativa känslor beroende på avbrottets art (Weick, 1995). Berger och Luckmann menar att vår vardagsverklighet uppfattas som oproblematisk så länge dess kontinuitet inte avbryts av ett problem. När detta händer försöker vi integrera problemet med något som redan är oproblematiskt (Berger & Luckmann, 2004). Här kan tydliga paralleller dras till den meningsskapande processen om att vi försöker göra något oväntat begripligt genom att blicka bakåt och försöka hitta en koppling till en referensram.

3.1.6 Det finns inget "korrekt" återgivande av en upplevelse

Den sjunde och sista egenskapen är att den meningsskapande processen drivs av sannolikhet snarare än exakthet, det handlar inte om en absolut sanning (Weick, 1995). Exakthet är alltid underordnat sannolikhet, bland annat på grund av att människor först måste filtrera sin omgivning för att inte bli överväldigade av

information (Weick, 1995). Weick (1995) menar därför att det är improduktivt att fördjupa sig i frågor om människors fel, missuppfattningar och irrationalitet. Istället är det mer produktivt att studera de filter som människor framkallar, varför de framkallar dem och vad filtren innehåller och inte innehåller. Sannolikhets-kriteriet går också före exakthet då meningsskapande handlar om utformning och "dekoration" (*embellishment*) av en referenspunkt eller fråga (Weick, 1995). Dekorationen inträffar när en fråga kopplas till en mer allmän uppfattning, och då oftast genom en koppling till en liknande fråga som tolkats förr. Men eftersom förgångna händelser är en rekonstruktion betyder det också att händelserna aldrig såg ut exakt så som vi minns dem (Weick, 1995). Därför är exakthet meningslöst när det kommer till att beskriva en filtrerad känsla av nuet kopplat till en rekon-struktion av det förgångna som har redigerats i efterhand (Weick, 1995).

> If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story. (Weick, 1995, s. 60-61)

Weick et al. (2005) skriver att meningsskapande handlar om fortlöpande redigering av den växande berättelsen så den blir mer heltäckande, införlivar mer av det som observeras och är mer motståndskraftig mot kritik. Weick et al. (2005) framhåller att vad som är sannolikt för en grupp, till exempel chefer, ofta visar sig osannolikt för en annan grupp, till exempel medarbetare. De påpekar också att uppfattningen om att meningsskapande drivs av sannolikhet snarare än exakthet, krockar med akademiska teorier och ledningspraktiker som byggs på antagandet att exaktheten hos chefers uppfattningar avgör effektiviteten i resultaten (Weick et al., 2005), vilket går i linje med det funktionalistiska synsätt vi tidigare nämnt.

3.2 Berättande som facilitator av meningsskapande

Som sagt behövs tre grundläggande komponenter för att mening ska kunna skapas; en fråga (*cue*), en referensram (*frame*) och en koppling dem emellan (*connection*) (Weick, 1995). Vi har också nämnt begreppet filter, vilket kan likställas med referensramar. Människor använder sig av olika sorters vokabulär för att koncentrera sitt meningsskapande (Weick, 1995). Freese (1980, refererad i Weick, 1995) resonerar att man i en mening inte kan uttrycka en observation av en upplevelse utan ett koncept som strukturerar vad man observerar. Påståenden om observationer beskriver inte uppfattningar utan redigerade uppfattningar. Information ges inte av erfarenheter, utan av språkets koncept som används för att tolka dem (Freese, 1980, refererad i Weick, 1995). Själva idén att människor anspelar på något antyder det implicita eller explicita tillgripandet av någon slags referensram, inom vilken frågor uppmärksammas, extraheras och tilldelas mening (Weick, 1995). Vad som är gemensamt för de olika vokabulären inom meningsskapande i situationer är att alla antingen beskriver något förflutet, något som pågår nu eller kopplingar (Weick, 1995). Vokabulären kan bland annat handla om hur vi skapar mening genom att anspela på berättelser, ideologier, allmängiltiga antaganden i organisationer, eller traditioner (Weick, 1995). Om exempelvis en organisation lever upp till en medarbetares förväntningar och denne internaliserar dess budskap, kan budskapen också komma att bli medarbetarens referensramar. Utifrån referensramarna kan medarbetaren sedan utvärdera sitt välmående, självförtroende och sin självkänsla (jfr Fleming & Spicer, 2003). Vi kommer att gå igenom vokabulären om berättelser i mer detalj, då vi valt att studera meningsskapande genom en narrativ ansats, en kombination som enligt Brown et al. (2008) visat sig vara relativt ovanlig inom forskningen.

En styrka med den narrativa formen är dess sätt att förena sekvenser av handlingar och händelser på ett kronologiskt och vanligtvis konsekvent sätt som hjälper till att förklara tvetydiga händelser och utfall (Brown et al., 2008). Robinson (1981) skriver att anmärkningsvärda upplevelser ofta kommer att bli den empiriska basen för tumregler, ordspråk och andra vägvisare för uppförande. Att berätta historier om särskilda upplevelser är därför ett sätt genom vilket människor försöker göra det oväntade förväntat och därmed hanterbart (Robinson, 1981). När människor ser på sitt liv i en narrativ form innebär det att deras

upplevelser filtreras (Weick, 1995). Tydliga sekvenser rekonstrueras i efterhand som oundvikligt leder till ett resultat, där redigeringen för att konstruera en sammanhållen sekvens är essentiell (Weick, 1995). På samma sätt är personliga berättelser produkten av strikt redigering, och de skapas genom att vi blickar bakåt (Weick, 1995). För att kunna producera en bra berättelse krävs en sannolik referensram för meningsskapande – två berättelser som på något sätt kopplas ihop genererar mening (Weick, 1995). Berättandet möjliggör att klarhet som uppnåtts på ett område, kan utvidgas och utnyttjas för ett närliggande område som är mindre ordnat (Weick, 1995).

3.3 Sammanfattning

Vi har presenterat Weicks teori om meningsskapande med inslag av kompletterande teori som ett ramverk med syfte att bättre kunna förstå hur medarbetare begripliggör sin arbetsvardag, och därmed förhandlar meningen i den interna varumärkeskommunikationen. Hur begripliggörandet går till och hur det påverkar medarbetaren och således organisationen, kan vi förstå genom berättandet varigenom upplevelser fångas. Genom att grundligt redogöra för de sju olika meningsskapandetaktikerna och hur upplevelser fångas genom berättande, har vi bidragit med ett alternativt sätt att förstå komplexiteten i intern varumärkeskommunikation – ett synsätt som lyst med sin frånvaro i tidigare forskning.

4 Metod

För att uppnå syftet har en fallstudie genomförts, vilket är lämpligt när man vill undersöka ett visst fenomen i ett sammanhang (Rowley, 2002). Vi har under arbetets gång växlat mellan teori och empiri, vilket innebär att vi har utgått från ett abduktivt arbetssätt (jfr Alvesson & Sköldberg, 2009). Metoden för vår empiriinsamling är semistrukturerade intervjuer, vilka har genomförts med en fenomenologisk utgångspunkt, som är passande när man vill undersöka meningsskapande i arbetet (Wrzesníewskí et al., 2003).

4.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Mot bakgrund av vår teoretiska referensram söker vi utsagor snarare än sanningar. I och med det utgår vi från en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten. Socialkonstruktionismen har sina rötter i fenomenologin och vad som utmärker det socialkonstruktionistiska perspektivets syn på världens beskaffenhet är att det inte finns någon social verklighet oberoende av betraktaren (jfr Alvesson & Sköldberg, 2009). Hur vi förstår världen drivs inte automatiskt av en naturligt given förståelseprocess, utan är resultatet av interaktioner mellan människor (Gergen, 1985). Detta går i linje med att hur människor i exempelvis en organisation tänker, känner, värderar och agerar guidas av idéer, meningar och trosföreställningar av en kulturell, och därmed socialt delad natur (Alvesson, 2002).

Även vår epistemologiska utgångspunkt hör hemma i socialkonstruktionismen. Eftersom den sociala verkligheten är socialt konstruerad är även vi som forskare medskapare av verkligheten när vi studerar den. Sammanfattningsvis vill vi nå kunskap om människors subjektiva upplevelser, inte "korrekta" reflektioner av upplevelser (jfr Polkinghorne, 2007). Vi ämnar således inte nå den typ av generaliserbarhet som härrör från det naturvetenskapliga vetenskapsparadigmet, däremot menar vi att studien ger ett kunskapsbidrag till forskningsfältet för

strategisk kommunikation och att den ackumulerade kunskapen kan vara överförbar till andra kontexter inom fältet (jfr Flyvbjerg, 2011).

4.2 Val av fallorganisation

Ett lokalt kontor för DHL Freight utgör studieobjektet för vår fallstudie. Vidare följer en beskrivning av organisationens verksamhet och varumärkeskommunikation, samt de aspekter som gör organisationen lämplig att studera.

DHL Freight är ett av fyra[5] affärsområden inom logistikföretaget DHL, som i sin tur är helägt av den tyska koncernen Deutsche Post DHL (DPDHL), med huvudkontor i Bonn. Utöver DHL Freight som arbetar med in- och utrikes väg- och järnvägsfrakt finns också tre andra affärsområden som erbjuder andra logistiktjänster. DHL:s globala nätverk består av mer än 220 länder och territorier med 285 000 medarbetare världen över (DPDHL, 2013a), medan hela koncernen sysselsätter ca 475 000 medarbetare (DPDHL, 2013b). I Sverige sysselsätter DHL Freight ca 2500 medarbetare. Företaget har sitt svenska huvudkontor i Stockholm och bedriver verksamhet i hela landet med ett 30-tal platskontor från Luleå i norr till Malmö i söder. De riktar främst sina tjänster mot företagskunder. På kontoret där vår studie genomförts bedrivs både inrikes-, import- och exportverksamhet.

4.2.1 Varumärkeskommunikation på DHL Freight

2009 antogs DPDHL:s globala strategi "Strategy 2015" vilken bygger på att vara förstahandsvalet för kunder, ägare och medarbetare samt att bidra till samhället (DPDHL, 2012). För att nå organisationens mål finns fem kärnkompetenser som gäller för hela koncernen, vilka handlar om hur medarbetare förväntas vara och agera: göra kunderna mer framgångsrika, skapa och följa riktlinjer, prestera högt, utveckla andra och utveckla sig själv. Koncernens vision är att vara logistikföretaget för hela världen och det ska uppnås genom missionen: 1) att göra kunder, medarbetare och investerare mer framgångsrika, 2) att alltid visa kunder, medarbetare och investerare respekt utan att kompromissa med resultat, 3) att

[5] Ett annat affärsområde heter DHL Express, vilket kommer att nämnas i analysen.

förenkla livet för kunderna och 4) att ge ett positivt bidrag till världen (DHL, 2013).

DHL Freight Sveriges interna varumärkesbudskap bygger på ovanstående och kommuniceras genom klassiska internkommunikativa kanaler som intranät, trycksaker, möten med mera. Det är främst från internt trycksaksmaterial vi har hämtat information om varumärkeskommunikationen. Budskap som kommuniceras internt är bland annat av ekonomisk karaktär som att öka tillväxt och lönsamhet, men också att företaget ska erbjuda den bästa kundupplevelsen och att motiverade, engagerade och stolta medarbetare är viktiga ingredienser för organisationens framgång. I internt kommunikationsmaterial som ges till anställda kan läsas att några av de värderingar som ska vara guidande för medarbetares arbete rör aspekter som att leverera service av hög kvalitet, att sätta kundernas framgång framför koncernens och att agera med affärsmässighet och integritet. Kortfattat kan det sägas att de normer och värderingar som kommuniceras handlar om att vara i ständig utveckling, att vara altruistisk och att vara ekonomiskt sinnad.

Den externa kommunikationen sammanfattas enligt oss bra i följande citat, vilket beskriver DHL:s syfte:

> Vi är mycket stolta över det bidrag som vi kan ge i vårt dagliga arbete. Allt som transporteras från en plats till en annan behöver hjälp av logistik - men bakom denna enkla sanning finns miljontals berättelser. Som logistikföretaget för världen, bildar vi ryggraden för handeln, ser till att det som ska levereras, blir levererat. Den försändelse som anförtros oss kan innehålla livräddande läkemedel, eller vara en födelsedagspresent från en vän, eller innebära ett företags hela existens i form av en prototyp. Vi levererar inte bara små och stora paket och ser till att containrar anländer till hamnarna: vi levererar välstånd, vi transporterar hälsa, vi befrämjar tillväxt, vi levererar glädje. Varje dag kopplar vi samman människor och förbättrar deras liv. (DHL, 2013)

DHL Freight arbetar aktivt med deras interna varumärke och avståndet mellan ledning och medarbetare längst ned i organisationen är stort. Informationschefen uttrycker att företaget upplever en kommunikativ utmaning i att få de interna varumärkesbudskapen att nå medarbetare på operativa nivåer (S. Petrini, personlig kommunikation, 12 november, 2013).

4.2.2 Insida vs. utsida

Vår studie bedrivs från ett insiderperspektiv[6] då en av författarna (Felicia Berglund) arbetar på DHL Freight och befinner sig i samma arbetsgrupp som fem av informanterna. Övriga informanter kommer hon inte i kontakt med i någon större utsträckning. Att bedriva forskning inom sin egen organisation är förenat med både för- och nackdelar som vi nu kommer att diskutera.

Insiderforskning ses överlag som något problematiskt och diskvalificeras ofta p.g.a. att det inte anses leva upp till standarder av intellektuell stränghet, eftersom forskaren har en personlig anknytning till organisationen och faktiska känslo-investeringar i sammanhanget (Alvesson, 2003a; Anderson & Herr, 1999). Att befinna sig på insidan innebär att forskaren är en aktör som är insatt i de lokala förhållandena, vilket genererar kontextuellt inbäddad kunskap sprungen ur erfarenhet (Brannick & Coghlan, 2007). I och med insiderperspektivet har vi också access till internt varumärkesmaterial.

Bonner och Tolhurst (2002) har identifierat tre huvudfördelar med att befinna sig på insidan: dels en större förståelse för den studerade kulturen, dels störs inte flödet i den sociala interaktionen på ett onaturligt sätt, och dels finns en etablerad intimitet som både främjar berättandet och utvärderingen av det som sägs. En styrka vi ser i vår studie är att en av oss (Antonia Eriksson) befinner sig på utsidan och därmed har ett annat perspektiv än Felicia, vilket också bemöter kritikers oro för partiskhet. Vidare balanserar Antonia upp möjliga nackdelar som rolldualism, antaganden av betydelser eller att informanter inte berättar om något då de förutsätter att forskaren redan vet (jfr Unluer, 2012).

4.3 Semistrukturerade intervjuer

Då syftet är att undersöka medarbetares upplevelser, har semistrukturerade intervjuer med en fenomenologisk utgångspunkt utförts. Det innebär att vi som intervjuare har varit intresserade av, och har velat förstå sociala fenomen utifrån aktörernas egna perspektiv och beskriva världen så som den upplevs av dem (jfr Kvale & Brinkmann, 2009). Den narrativa intervjuformen är starkt kopplad

[6] Insiderforskning kan även bedrivas genom ett samarbete mellan insiders och outsiders (Brannick & Coghlan, 2007), vilket gäller för vårt fall då endast en av författarna befinner sig på insidan.

till meningsskapande, eftersom narrativ generellt sett är ett medel genom vilket människor förstår sitt och andras vardagsliv, och därmed skapar mening kring händelser (Czarniawska, 2004). För att nå informanternas meningsskapande har vi därför haft ett fokus på det dagliga arbetet i intervjuerna.

Den semistrukturerade intervjun kan liknas vid ett vardagssamtal, men intervjun har ett syfte och intervjuaren använder sig av en intervjuguide som innehåller vissa teman och tänkbara frågor (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi såg det som en fördel att öppna upp för variation i intervjuerna då vi skulle intervjua personer i olika åldrar, med olika erfarenheter och på olika avdelningar. Som en "metod i metoden" omfattar även intervjuerna ett inslag av fotoelicitering, som behandlas grundligare nedan.

4.3.1 Fotoelicitering

Inför intervjuerna gjorde vi valet att i största möjliga mån inte prata om begreppet internt varumärke, då det lätt kan uppfattas som något abstrakt och som med stor sannolikhet inte är ett begrepp som gemene man har i sitt vardagliga vokabulär. Istället sökte vi efter en metod som utöver den verbala intervjun kunde fånga medarbetarnas meningsskapandeprocess. Vi bestämde oss därför att som en del i intervjuerna använda oss utav fotoelicitering, en metod som innebär att fotografier eller visuella element används som stimuli. Genom att låta informanterna göra en aktiv handling genom att välja bilder att prata utifrån, kunde vi också fånga aspekter av deras begripliggörande då bilder kan provocera fram berättelser. Clark-Ibáñez (2004) menar att bilderna inte alltid innehåller ny information, men att de kan trigga begripliggörandet hos informanten då fotografier framkallar utvidgade personliga narrativ som belyser betraktarens erfarenheter. I linje med Clark-Ibáñez menar vi att olika typer av berättelser kan förmedla olika meningsskapandetaktiker. Exempelvis kan en bild generera en negativt laddad berättelse om betraktaren upplever att budskapet som bilden förmedlar inte överensstämmer med dennes referensramar. Likaväl kan en positivt laddad berättelse eliciteras från en bild där betraktaren upplever att bilden representerar värderingar som denne känner igen sig i – känslor guidar meningsskapandet (Weick, 1995).

Vi presenterade sex fotografier för informanterna (se bilaga 1), vilka finns i DHL:s bildbank och som används i den interna varumärkeskommunikationen. Fotografierna representerar med andra ord den strategiska kommunikationen och berättelserna om dem gjorde att vi kunde närma oss spänningen mellan den strategiska intentionen och det upplevda. Vidare menar Harper (2002) att skillnaden mellan intervjuer baserade enbart på det talade språket och intervjuer som inkluderar en bild eller en text, är att vi reagerar olika på de två formerna. Intervjuer med fotoelicitering genererar snarare annorlunda information än mer information (Harper, 2002). I majoriteten av intervjuerna fungerade foto-eliciteringen bra då den öppnade upp för nya samtalsämnen som genererade berättelser, något vi inte hade kunnat nå enbart genom verbala intervjuer. I några intervjuer gav den dock inte så mycket då informanterna mest beskrev enstaka känslor de associerade med bilderna, men som inte genererade några berättelser. Dock bedömer vi att metoden var ett fördelaktigt val då den gav mer information än vad vi hade fått utan den.

4.4 Urvalsprocessen

Urvalet består av sammanlagt 17 informanter varav sex[7] stycken terminalarbetare och elva administratörer, varav tre stycken arbetar med inrikes administration och åtta med administration av import och export. Ingen av informanterna har något chefsansvar. Vid val av informanter konsulterades platschefen som i samråd med oss valde ut informanter baserat på deras samtycke och med hänsyn till arbets-tider. Innan intervjuerna informerade mellancheferna medarbetarna om vilka vi är, vad vi gör på arbetsplatsen och om att konfidentialitet kommer att råda.

4.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes under två veckor i mars 2014 och varierade i tidsåtgång mellan 30-60 minuter. Inspelning av intervjuerna skedde först efter att informanterna gett sitt godkännande. Intervjuerna har varit narrativt inriktade då syftet har varit att fånga medarbetares upplevelser. Chase (2011) menar att man i

[7] Två av terminalarbetarna tillhör dock en enhet inom arbetsgruppen för inrikes administration, vilket innebär att de också arbetar i samma arbetsgrupp som Felicia.

intervjuer med en narrativ utgångspunkt inte eftersträvar att informanterna ska generalisera kring upplevelser, utan att man som forskare inbjuder till ett berättande av specifika narrativ.

Vid intervjuerna ställdes frågor som efterfrågade svar i form av narrativ. Exempel på frågor som är passande då är frågor som "hur var det förr?", "varför tror du det kan vara så?" och "hur kan det ta sig uttryck?". Genom att till stor del undvika explicita frågor om det interna varumärket, valde vi att fråga om hur de upplever sin arbetssituation, vilket vi menar ger rikare utsagor. Eftersom medarbetare kan vara omedvetna om att de internaliserar varumärkesbudskap, hade direkta frågor om dessa förmodligen mest genererat åsikter och kortare utsagor.

Vi valde att genomföra fotoeliciteringen vid olika tillfällen i intervjuerna, eftersom det ibland hände att diskussionen tog en riktning som vi inte ville ändra.

4.6 Narrativ analys

Efter intervjuernas genomförande transkriberades samtliga intervjuer för att sedan analyseras. Att använda berättelser för att studera en organisations kultur är fördelaktigt, då de genomsyras av kulturens värderingar (Gabriel, 2000), vilket går i linje med syftet för vår studie. I analysen har vi rekonstruerat medarbetares berättelser om att arbeta på DHL för att kunna se hur den interna varumärkeskommunikationen upplevs, jämfört med hur den kommuniceras – det upplevda kontra det strategiska.

I transkriptionerna kunde vi skönja flera återkommande teman. Under dessa teman lyfte vi sedan fram berättelser där vi också kunde dra paralleller till olika typberättelser som beskrivs nedan. En berättelse innehåller i idealfallet 1) en huvudperson i form av en individ, grupp eller organisation, 2) en konflikt, en vändning genom ett försök att lösa konflikten, 3) ett resultat av vändningen och 4) huvudpersonens reaktioner (Gabriel, 2000). En berättelses handling cirkulerar också kring karaktärer som exempelvis hjältar, antihjältar och offer (Gabriel, 2000). Gabriel (2000) påpekar dock att berättelser inte alltid har en början och ett slut och att de kan innehålla både motsägelser och luckor. Han menar dock att en berättelses sanning inte ligger i dess exakthet, utan kärnan ligger i meningen den förmedlar. För att nå kärnan har vi därför ställt oss frågor som "vilka deltagare finns i denna konversation?" och "vilken är den huvudsakliga händelsen?", detta

enligt Mauthner och Doucet (1998, refererad i McCormack, 2004). Det är intrigen eller konflikten som ger berättelsen mening (Czarniawska, 2004). Berättelserna som presenteras är därmed konstruerade av oss och informanterna, genom vår tolkning av informanternas utsagor. Vidare har vi i berättelserna frågat oss själva "varför berättar hen det här för oss?", där vi på så vis kunnat urskilja berättelsens kärna genom motiv som att medarbetare vill bli sedda eller för att de vill visa sig kompetenta.

Gabriel (2000) beskriver fyra olika typer av berättelser, vilka vi har återkopplat till i analysen. *Episka berättelser* handlar ofta om bedrifter och prövningar med ett nästan alltid lyckligt slut. Dessa berättelser framkallar stolthet hos berättaren och vill väcka beundran hos lyssnaren. Gabriels klassificering av episka berättelser kan liknas vid vad Czarniawska (2004) benämner som romantiska berättelser där fokus ligger på en karaktär, ofta en hjälte eller hjältinna och dennes möjligheter. Både Gabriel och Czarniawska har identifierat typen *komedi,* där temat ofta är missöden eller bakslag men där människorna ändå lyckas återfå harmoni. *Tragedier* kan handla om förolämpningar eller händelser som har lämnat sår hos offren. Berättelser av det tragiska slaget förmedlar ömkan och sorg där lyssnaren inbjuds till att bemöta berättaren med sympati och respekt (Gabriel, 2000). Gabriel beskriver till skillnad från Czarniawska en *romantisk berättelse* som att den har en sentimental ton och tar sig an ämnen som kärlek, tacksamhet, uppskattning och tillgivenhet. Czarniawska (2004) tar också upp typen *satir*, där berättelserna visar det absurda i allt som händer i alla typer av berättelser. Alla berättelser går dock inte att placera i enbart en kategori, varför det även finns hybrider som exempelvis tragikomik (Gabriel, 2000).

4.7 Kvalitetskriterier

Vid kvalitativa studier brukar fyra kriterier vara relevanta att diskutera. Dessa är trovärdighet, autenticitet (Guba & Lincoln, 1994), kritiklust och integritet (Whittemore, Chase & Mandle, 2001). Trovärdighet refererar till hur noggrann tolkningen av datans mening är (Whittemore, Chase & Mandle, 2001). Autenticitet handlar om att visa forskningen på ett sätt så deltagarnas betydelser och erfarenheter inkluderas (Sandelowski, 1986). För oss som forskare har det varit viktigt att undersöka för- och nackdelar med våra metodologiska val, för att

sedan kunna ta ställning till hur de valen skulle påverka vår studie. Vi har arbetat med dessa kriterier på flera sätt, bland annat genom att tydligt visa våra tolkningar. Viktigt att ha i åtanke är att informanter är selektiva i vad de väljer att berätta och att kontexten och deltagarna i den formar vad informanten uttrycker (Polkinghorne, 2007). Detta är givetvis inte något som går att kontrollera fullt ut, men vår bedömning är här att insiderperspektivet har gjort informanterna mer bekväma i situationen och därmed benägna att berätta mer. På så vis menar vi också att studiens trovärdighet förhöjts.

Gabriel (2000) pekar på en risk med narrativt baserad forskning; att forskaren selektivt väljer ut de berättelser som förstärker dennes förutfattade meningar. För att undvika detta har vi eftersträvat ett reflexivt förhållningssätt i studiens genomförande och analys. Alvesson (2003b) menar att reflexivitet stimulerar ett samspel mellan tolkningsproduktion och utmaningen av dessa. Det innebär också att fenomenet som studeras öppnas upp genom att utforska mer än en uppsättning av meningar och att mångtydighet kan erkännas i fenomenet (Alvesson, 2003b). Våra tolkningar i analysen har vi gemensamt kommit fram till efter att vi diskuterat vad intervjuexcerpten kan betyda. Förutfattade meningar har också kunnat undvikas genom Antonias outsiderperspektiv.

4.8 Etiska överväganden

Vid intervjustudier tar Kvale och Brinkmann (2009) upp fyra områden där etiska överväganden kan bli aktuella. Dessa är konfidentialitet, informerat samtycke, konsekvenser och forskarens roll. Unluer (2012) tar också upp risken med att forskaren får access till känslig information. För att genomföra trovärdig insiderforskning är det därför viktigt att respektera etiska frågor som rör organisationen och de studerade individerna, samt överväga och adressera insiderforskarens inflytande i frågor som rör tvång, medgörlighet och access till privilegierad information i varje steg av forskningsprocessen (Unluer, 2012). Chase (2011) skriver att forskare med en narrativ ansats ofta publicerar längre berättelser från informanternas narrativ, vilket ökar risken att informanterna känner sig utlämnade. För att hantera detta har vi varit noggranna med hur vi har förhållit oss till information om specifika arbetsuppgifter, tid i företaget och individuella erfarenheter som lätt kan kännas igen av kollegor. I analysen har informanternas

namn fingerats. Vi har också valt att inte ange det lokala kontor där studien har genomförts för att minska risken att informanterna ska känna sig utsatta.

5 Analys

I analysen skildras medarbetares berättelser om arbetet och sätts i relation till den interna varumärkeskommunikationen. Då vi har arbetat abduktivt har vi under arbetets gång upptäckt att det finns grundläggande tvetydiga signaler som står i konflikt med varandra; den interna varumärkeskommunikationen och medarbetarnas faktiska upplevelse av arbetet. Weick et al. menar att "/.../ people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly" (2005, s. 410). Medarbetare behöver därför förhandla meningen av den interna varumärkeskommunikationen, vilket de gör genom att begripliggöra sin arbetssituation. I berättelserna har vi identifierat motståndsstrategier medarbetare använder gentemot den interna varumärkeskommunikationen från ledningens sida. Inom strategierna ryms de olika meningsskapandetaktikerna som används för att hantera inkongruensen mellan kommunicerat och upplevt. Hur arbetsupplevelser begripliggörs påverkar hur meningen i budskapen förhandlas. Vi kan därmed även se vilka konsekvenser den interna varumärkeskommunikationen som styrningsverktyg resulterar i – genom vad de agerar (*enact*) tillbaka till organisationen.

I materialet har vi identifierat ett antal teman utifrån strategierna. Vad de representerar presenteras under respektive avsnitt.

5.1 Berättelser om motstånd genom enat missnöje

Medarbetarna på DHL berättar att de känner sig osynliggjorda och bortglömda på grund av olika skäl. Ett centraliserat arbetssätt hårt styrda av processer är en katalysator, vilken gör att medarbetare upplever sig som osynliga kuggar i ett hjul. Uteblivna julklappar och att inte bli hörda av chefer är ett annat skäl som gör att de känner sig obetydliga. Det utbredda missnöjet har enat medarbetare på arbetsplatsen och skapat en informell kultur. Det enade missnöjet har blivit en motståndsstrategi mot överordnade och därmed påverkat den förhandlade meningen i interna varumärkesbudskap. Berättelserna kan liknas vid en "vi mot

dem-maktkamp" där underdogs (medarbetarna) kämpar om rätten att definiera sin arbetssituation.

Alma har flera år bakom sig som anställd i företaget. Vi frågar henne hur hon skulle beskriva DHL som företag varpå hon är snabb med att svara: "Jag säger väl som alla andra att allting var väl bättre förr, alltså sen allting blev centraliserat så har man ju mindre koll". Vidare berättar Alma att centraliseringen av olika funktioner har skett i omgångar genom åren och att detta medfört att man inte längre har samma möjligheter att hålla sig uppdaterad om nya processer[8]. Förr menar hon att det fanns en inblick i hela kedjan för kundärendet – från bokning till fakturering, medan landets platskontor idag är specialiserade på enskilda funktioner.

> Alma: Det är väl för att man varit här så länge så man är van vid att man har kunnat hjälpa kunden hela vägen. Har du lite inblick i hela kedjan så är det lättare för dig att hjälpa en kund, och det är lättare att förstå en kund, och det är lättare att förstå vad du ska göra för att det ska bli bra. Det har du inte nu på samma sätt, för du har inte samma befogenheter, du har inte samma kunskap om allting eftersom du inte jobbar med det. Det tror jag DHL förlorar mycket på, faktiskt.

Vi frågar sedan Alma vad anledningen till centraliseringen var och hon svarar: "ja det är väl för att spara antagligen, så klart. Det är klart, man sparar säkert ekonomiskt, alltså pengamässigt på sina utgifter, men jag tror att man förlorar en hel del på det man kunde ha fått in ifrån sina kunder". Vidare förklarar hon att många kunder som ringer in är irriterade då de tycker att "allting är så tungrott", i och med att de inte kan få hjälp på ett och samma ställe, utan måste kopplas runt – "så man får ju ta mycket skäll, på bekostnad av att det är centraliserat och att det är helt andra regler som gäller".

DHL kommunicerar internt i deras strategi som medarbetare kommer i kontakt med, att de ska "leverera marknadens i särklass bästa kundupplevelse – från bokning till hämtning, från leverans till faktura" samt "vi löser kundens problem, ingenting är omöjligt". Av Almas utsagor går det att se en konflikt i att hon vill kunna ge den bästa kundupplevelsen, men centraliseringen utgör ett hinder för

[8] Processer är ett ord som används flitigt inom DHL och motsvarar tillvägagångssätt i arbetet, till exempel i form av steg för steg-instruktioner för specifika arbetsuppgifter.

detta vilket leder till en upplevd maktlöshet. Alma kan tolkas uppleva alienation från organisationen då hon säger "Det tror jag DHL förlorar mycket på, faktiskt", där DHL representerar en främling och bov i dramat som genom att låta ekonomiska resultat styra, placerar henne i ett moment 22 och offerposition eftersom hon får ta konsekvensen med irriterade kunder, trots att hon inte har makt att förändra. Vidare uppmuntras medarbetare att "agera med befogenhet", vilket Alma upplever som svårt då hon jämför med sina tidigare erfarenheter. Alma upplever att hennes arbete i att försöka leverera den bästa kundupplevelsen präglas av avbrott i form av kunskapsbrist om uppdateringar och om vart man ska hänvisa kunder när hon inte kan hjälpa till. Avbrotten genererar i sin tur negativa känslor då vardagsverkligheten inte längre upplevs som oproblematisk (jfr Berger & Luckmann, 2004). När Alma ser tillbaka på hur mycket enklare det var när de arbetade decentraliserat, upplever hon också att det är det centraliserade arbetssättet som har försvårat för henne att arbeta enligt DHL:s budskap om "den bästa kundupplevelsen". Detta sätt att begripliggöra sitt arbete kan hänföras till Weicks (1995) resonemang om att klarhet som uppnåtts på ett område kan utvidgas och utnyttjas för att förstå något som är mindre ordnat.

DHL är ett toppstyrt företag vilket innebär en lång och tidsödande beslutsprocess. Det illustreras av Marie:

> Tittar jag bara här så har vi ju fyra eller fem led innan vi kan få ett beslut för det ska ske i Stockholm, och vissa av de grejerna måste då till och med ner till Bonn och vända. Så att det är ju en lång process, det räcker ju att någon sätter sig på tvären där så är det ju kört alltså. /.../ En nackdel med att jobba på DHL, men det är väl så på alla stora företag, att bitvis så är vi *för* stora. Det är mycket som styrs så högt upp så att de tittar inte på det enskilda kontoret eller avdelningen utan det ska vara lika överallt. Det gör att du kan påverka väldigt lite, för vissa saker är och förblir bestämt i Bonn eller Stockholm. Hur gärna våra chefer än vill ändra på det så har de ingen möjlighet. Det är de sakerna som jag tror gör att folk i perioder inte trivs – man vill se en förändring, man vill göra saker på ett annat vis, men det är som att stånga huvudet blodigt för du kommer inte vidare, varken som vanlig arbetstagare eller chef.

Maries upplevelse är ett exempel på den klassiska berättelsen om David och Goliat, där den enskilda medarbetaren eller platskontoret bara är en kugge i hjulet och företagets ledning representerar jätten. Dock finns inte det lyckliga slutet där David vinner mot Goliat, det är istället en ständigt pågående maktkamp mellan

över- och underordnade om rätten till att styra över sin arbetssituation, vilket leder till en känsla av alienation och maktlöshet. Det exemplifieras i att "folk i perioder inte trivs" och "du kommer inte vidare", vilket kan hänföras till Wrzesníewskís et al. (2003) resonemang att medarbetares generella välmående påverkas av hur de begripliggör sitt arbete. Uttalandet "det räcker ju att någon sätter sig på tvären så är det kört" kan tolkas som att Marie upplever att chefer i de olika leden representerar grindvakter med makt över beslutsfattandet.

Emelie berättar att hon gärna kommer med förbättringsförslag, vilket DHL uppmuntrar till i budskapet om att vara "den bästa medarbetaren". Dock rinner de ofta ut i sanden. Vi undrar varför hon tror att de gör det och återigen kan vi se hur företagets storlek och dess många led skapar problem i medarbetarnas arbetsvardag:

> Jag tycker det är för det känns som det är för stort, att du är en sådan liten del i den här stora mega-gula-och-röda-branschen liksom. /…/ fast vi alltid får höra att "det är vi som gör jobbet, det är ni som är de viktiga, det är vi som arbetar på golvet", så känns det ändå som att "ja men...". Det är jättekul att få den feedbacken, men ibland om man försöker lägga fram kanske bra förslag så lyssnas det ändå inte och då blir man ju den här lilla igen.

Av excerptet går det att tolka att Emelie känner sig osynlig och alienerad, då hennes förslag drunknar i det stora maskineriet. Av både Almas, Maries och Emelies excerpt kan tolkas att de upplever att det är chefer som i första hand skapar arbetsmiljön och de restriktioner medarbetarna möter (jfr Weick, 1995), däremot fungerar det enade missnöjet som en strategi i kampen om medarbetarnas möjligheter. Förhandlingen av meningen i budskapen hon nämner om viktiga medarbetare, blir att de representerar tomma ord eftersom upplevelserna av att försöka agera enligt kommunicerat inte uppmärksammas. Senare i intervjun kommer vi in på ämnet igen och Emelie säger då att konsekvensen av att ens förslag inte tas på allvar leder till minskad motivation att fortsätta försöka förbättra, vilket gör att budskapet om engagerade medarbetare faller platt, åtminstone ur den aspekten.

När vi frågar Hans hur han känner när han svarar "DHL" när någon utomstående frågar var han jobbar, svarar han följande:

> Hans: Jag hade nog lite mer, alltså ponduskänsla i mig förr när jag jobbade än vad jag har idag.
> Felicia: Varför det?
> Hans: Förr, då kändes det som att det fanns en personalpolitik, personalen – de existerade för företaget. Jag ska inte säga så att de kom ner och lämnade liksom ”ja men ni får en månadslön extra för att ni har varit så jätteduktiga”, det är inte det, men man kunde få såna här små morötter som man inte får längre överhuvudtaget för att ”nu ska vi spara här och vi ska spara där”.

Även Alma talar om hur det var förr och att det var mycket mer familjärt då:

> Jag skäms inte för att jobba på DHL idag, men jag kan ju säga att kör man från jobb till affären och man inte har tagit av sig passerkortet och man träffar någon: ”åh jobbar du på det stället, jävla chaufförer ni har… bla bla bla”. Eller om man är ute i något sammanhang och träffar någon som frågar ”vad jobbar du med?”, ”jag jobbar på DHL”, ”åh stackare…”, ”jaha varför säger du så?”, ”nej men jag kör för den och den åkaren och det är ju alltid när man ska lasta…”, så det är jättetråkigt. Sånt hörde man liksom inte på samma sätt förr, det var mer familjärt med både åkerier och, alltså man jobbade mycket närmre varandra med allting, det gör man inte nu.

Bådas berättelser kan ses som tragedier med ett romantiskt inslag där man ser på det förflutna med uppskattning och en känsla av att organisationen var tillgiven mot en. Hans säger uttryckligen att han kände mer pondus förr eftersom företaget visade uppskattning gentemot medarbetarna, medan det idag kan tolkas som att han känner sig utbytbar. DHL vill ha stolta medarbetare och kommunicerar utifrån budskapet “det bästa teamet” underbudskapet: “stolthet är en betydande ingrediens i alla vinnarrecept – det är det som kommer att vara nyckeln i vår strävan att bli nummer ett”. När medarbetare upplever att de inte får någonting tillbaka från organisationen blir det också svårt att känna den stolthet som företaget önskar av dem – utan bekräftelse på att organisationen är stolt över medarbetaren är det också svårt för medarbetaren att känna stolthet över organisationen. Medarbetarnas verkliga upplevelse gör att de har svårt att identifiera sig med DHL:s budskap att “medarbetarna är det viktigaste vi har”. Från Almas excerpt kan vi också se hur hennes förhandling av att känna stolthet påverkas av hur andra ser på organisationen hon arbetar för – hon förhandlar mellan image och identitet som är svåra att åtskilja (jfr Christensen & Askegaard, 2001). Weick (1995) menar att negativa föreställningar, som Alma visar på att

andra har om hennes arbetsplats, kan leda till att medarbetaren omdefinierar organisationsidentiteten. Omdefinitionen kan vi se i att hon förr upplevde att organisationen var som en familj, men att det idag inte är samma sammanhållning.

Karin säger att hon känner sig mindre stolt över att arbeta på DHL när "något går snett" och "mer kommer ut till allmänheten". Som exempel ger hon om hon får höra att en chaufför inte har kommit överens med en kund vid leverans eftersom "de har den slutliga kontakten med kunden". Identitet och vad organisationen står för i egna och andras ögon – varumärkets image, står i relation till varandra.

Karins identitet förändras när den externa imagen är negativ, vilket kan kopplas till argumentet att en människa har flera identiteter beroende på kontexten, och att identiteten förändras beroende på hur man tror att andra uppfattar organisationen man arbetar för (Weick, 1995; Dutton & Dukerich, 1991).

> Emelie: Vi blir ju tillkallade när den högsta chefen kommer ner och det är mycket siffror, diagram och förkortningar som vi inte alls förstår, men vi sitter där och tittar på ett diagram ändå liksom. Mer än hälften av oss förstår inte vad det är, och så i slutändan får man höra "ja men så detta året gick vi plus 20 miljoner euro". /.../ Det är ju jättemycket, så jag bara "va? Jag såg ingen direkt bra löneökning i kuvertet, jag har inte sett att de har typ…", och de behöver nya truckar och scannrar på terminalen – "ja men köp det då!". /.../ Alltså det låter ju så bra när högsta chefen står och säger att "vi är så duktiga och vi hade inte klarat oss utan er" och så, och sen när man hör att de går så mycket plus och så bara…

I Emelies fall kan vi se att begripliggörandet startar när hon uppmärksammar stimuli som är relevanta för hennes mål eller önskan, och att hon lägger märke till sådant som står i direkt relation till hennes vardag (jfr Fiske & Taylor, 1991, refererad i Weick, 1995; Berger & Luckmann, 2004). Stimulit, eller frågan, som i det här fallet startar begripliggörandet är när Emelie får höra att företaget går plus med flera miljoner, något som hon också förväntar sig borde speglas i hennes vardag. Om det inte skulle synas en ökning i lönekuvertet, menar hon att en del av pengarna rimligtvis borde gå till terminalarbetarna som hon har kontakt med i sitt arbete. Återigen förhandlas meningen i att "medarbetarna är bolagets största tillgång" inte enligt den strategiska intentionen – att medarbetarna ska känna sig viktiga. Detta eftersom Emelie i frågan som uppmärksammas – att företaget går

plus, inte kan hitta en referensram som möjliggör det. Istället är det kontexten hon befinner sig i – hennes arbetsvardag som guidar hur hon tolkar budskapen om att medarbetarna är viktiga för företaget. Simonsson (2002) skriver att svaret på frågan "vad ger det mig?" länkar ihop del och helhet, vilket behövs för att budskapet ska bli meningsfullt. Emelie menar att hon och kollegorna inte förstår siffrorna och diagrammen, när de sedan får höra att de går plus uppmärksammas det då de förväntar sig att det ska "ge dem något". Dels sätter ledningen inte ekonomiska budskap i relation till medarbetarnas arbetsvardag, vilket leder till minskad förståelse för budskap som "vi ska leverera goda resultat till våra ägare". Dels upplever medarbetarna att de inte får något för deras slit, annat än en komplimang, vilket gör det svårt för dem att fortsätta agera med motivation och engagemang. Marie summerar här den grundläggande tvetydigheten och behovet av att bli synliggjord:

> Vad man inte får glömma det är ju det att vi är ju här, alltså vi måste ju vara här när företaget behöver oss. Men å andra sidan sett, företaget existerar inte utan oss så att det är ju en balansgång att hitta någon kompromiss däremellan.

5.1.1 Julklappen – det heliga föremålet

Medarbetarna talar om den gemensamma och för dem tragiska upplevelsen om att inte få någon julklapp. De säger att de inte ber om mycket, men att en julklapp inte kan vara för mycket begärt. Julklappen är för dem en stark symbol som representerar uppskattning och att vara sedd.

Medarbetarna möts i de flesta internkommunikativa kanaler av budskap som bygger på strategins ena hörnsten – att "DHL ska vara förstahandsvalet för medarbetare", till exempel i form av "det bästa teamet får vi genom motiverade, engagerade och stolta medarbetare med den rätta entreprenöriella inställningen". Medarbetarna upplever dock en stor diskrepans mellan budskapen och deras vardagsverklighet. Den grundläggande tvetydigheten som skapar diskrepansen uttrycker Harald: "Det är hela tiden pengar, pengar, pengar. Men de har pengar". Särskilt motstridiga blir alltså de budskap som berör hur det går för företaget på ett ekonomiskt plan. Detta är något som flera medarbetare uttrycker, bland annat Filip:

> Man prioriterar rutiner, man snackar alltid om de anställda, det är allting man snackar om, men jag menar om man snålar in på en grej som en julklapp, och sen då sitter man på ett möte och säger ”ja nu har vi sparat ihop 4-500 000 till Barncancerfonden”, det är klart, det är skitbra, men…

Den gemensamma upplevelsen, blir en del i kontexten som i sin tur påverkar hur frågor (*cues*) tolkas. Marie tillägger att de på hennes avdelning inte ens har fått ett tack vid årets slut:

> Antonia: Men det är så lustigt det här med att man tror så mycket på liksom hårda siffror, men de mjuka värdena som finns, alltså medarbetarnas trivsel, anses inte riktigt lika viktigt. Samtidigt så är det ju det som bidrar till bra siffror.
> Marie: /… / Vi har inte fått någonting här de sista tre åren, vi har inte ens fått ett tack och det är ju också en sak som gör att personalvården och den inställningen går neråt. För jag menar hur det än är så är det precis som du säger – att företaget med lojal personal får du ju ett mycket, mycket bättre resultat, än att man går hit för att du måste – ”jag måste ha min lön, jag gör bara precis det som förväntas av mig, inte så att någon kan klaga men jag visar inte framfötterna heller för jag har ingenting för det”.

I Filips och Maries berättelser kan vi se en tragedi spelas upp där de känner sig svikna av företaget genom överordnades brist på uppskattning, vilken har resulterat i uppgivenhet och en cynisk inställning till ledningen. Filip uttrycker tydligt en misstro till varumärkesbudskap riktade till medarbetare om deras betydelse, eftersom han upplever att ledningen tycker det är viktigare att agera välgörare mot utomstående än mot sina medarbetare. Samtidigt upplever han en kluvenhet i att inte tycka det är okej att skänka pengar till välgörenhet – “det är klart, det är skitbra, men…”. Problemet är inte att DHL skänker pengar till välgörenhet, utan budskapet denna filantropi sänder när den sätts i relation till medarbetarnas vardag. I Maries berättelse porträtteras cheferna som skurkar och medarbetarna som spelpjäser i spelet om att uppnå de bästa siffrorna. Bådas berättelser indikerar att de förväntat sig att få uppskattning för deras arbete (jfr Rousseau, 1995) men denna förväntan har brutits – “/.../ a key event for emotion is the ‘interruption of an expectation’” (Weick, 1995, s. 46). Avbrottet (*cue*) – ingen visad uppskattning, har banat väg för negativa känslor när frågan kopplas till den tidigare upplevelsen (*frame*) om utebliven julklapp, samt att cheferna inte lyssnar på medarbetarna, vilket Marie och andra nämnt tidigare i

intervjun eller intervjuerna. Maries berättelse illustrerar hur brottet mot det psykologiska kontraktet (jfr Andersson, 1996) kan inverka på begripliggörandet av sin arbets-situation, vilket hon menar kan manifesteras i att man bara gör precis det som förväntas av en, men inte mer. Denna sorts manifestation blir alltså konsekvensen av en intern varumärkeskommunikation som inte överensstämmer med upplevelsen, vilket krockar med DHL:s budskap om engagerade medarbetare.

I DHL:s strategi kommuniceras budskapet om ett enat Freight där "medarbetarna är bolagets största tillgång och agerar som Ett Freight". Med "Ett Freight" menas att oavsett var inom bolaget du arbetar så hjälps man åt och agerar som ett team. Flera medarbetare har berättat om en gemensam upplevelse där en avdelning på arbetsplatsen fick en julklapp, men inte de andra. Många upplevde detta som en stor orättvisa och något som inte överensstämmer med budskapet om "Ett Freight".

> Alma: /.../ Freight då som vi egentligen är ett med, där är det då någon chef som går och köper julklappar på företagets pengar till sin personal, så typ kanske en fjärdedel av huset fick julklappar men inte de andra tre.

Göran skiljer dock ut sig från mängden och ser istället positivt på händelsen:

> Göran: Det har blåst runt hens öron, men det struntade hen i. Sånt tycker jag, alltså jag gick och tackade hen även om inte jag fick en julklapp så tyckte jag det var fett gjort alltså.
> Antonia: Att hen vågade liksom?
> Göran: Ja, det kunde ha kostat, hade det inte varit NN så hade det säkert, hade hen säkert åkt. /.../ det är ingen annan som hade vågat göra något liknande.

För Göran representerar chefen en hjälte – en vigilant som genom att "ta lagen i egna händer" trotsar övermakten och ställer sig på "de svagas" sida. Enligt Göran visar NN att hen står på medarbetarnas sida även om hen är chef, vilket leder till att hen blir idoliserad. Han upplever att NN delar hans värderingar om arbetet och medarbetares roll (jfr Wrzesníewskí et al., 2003), eftersom NN prioriterar att belöna medarbetares insatser. Alma och Göran har inte samma arbetsuppgifter och befinner sig i olika kontexter. Av deras utsagor kan vi se att de gör olika tolkningar av samma händelse, vilket visar på politisk oenighet om vad som är rätt

och fel (jfr Starbuck & Milliken, 1988, refererad i Weick, 1995). En annan likartad händelse som skapat upprörda känslor hos medarbetarna är att ett annat affärsområde – DHL Express, fått julklappar men inte DHL Freight. Marie berättar om händelsen:

> Marie: De hade då fått 100 euro, och då lägger de ut, först hade de då lagt ut på vårt intranät att ”det går så dåligt, det blir inga julklappar punkt slut”. Sen går Express ut och lägger på sin hemsida, vilken alla har tillgång till, och talar om att de ger detta till sin personal, det blev ju ramaskri.
> Felicia: Men att de har kunnat ge till Express, beror det på att Express är ett eget bolag med en egen ekonomi då?
> Marie: Det är ju, det är väl det, alltså det är ju fortfarande DHL, och det är ju en dålig ursäkt. /… / det är bara det att det är olika konton, det är ett bolag i bolaget men i slutändan så är det precis samma pengar som går till aktieägarna. Sen om det är Express eller Freight eller vad det är, det spelar liksom ingen roll, så att det är bara en dålig ursäkt.

DHL kommunicerar både internt och externt om vikten av att tillgodose ägarnas önskemål, genom budskap som “vi levererar värde till DPDHL” och “vi i Sverige ska leverera goda resultat till våra ägare”. Även om DHL Freight och DHL Express är två enskilda affärsområden, så är de båda en del av koncernen DPDHL. Marie visar att hon upplever en stor orättvisa när ett annat affärsområde visas uppskattning, trots att båda bolagen i slutändan bidrar till koncernens resultat och avkastningen till ägarna. Marie berättar också att hon har erfarenhet av att arbeta med företagsekonomiska frågor. Denna erfarenhet använder hon även som referensram när hon försöker begripliggöra orättvisan – “det är ett bolag i bolaget men i slutändan så är det precis samma pengar som går till aktieägarna”. Det kan tolkas att agerandet med dubbla budskap och beteendet från de båda affärsområdenas ledning, leder till att Marie utvecklat en misstro gentemot organisationen – “det är bara en dålig ursäkt”. Återigen kan vi se att det psykologiska kontraktet mellan organisation och medarbetare har brutits då hon upplever sig sviken av organisationen (jfr Rousseau, 1995). I och med att det var medarbetarna själva som upptäckte orättvisan när de gick in på Express webbportal, kan det också tolkas som att Marie känner att Freights ledning varit sluga och gått bakom ryggen på henne och kollegorna. Detta då hon upplever det som

att de har undanhållit information. Hur ska medarbetare kunna känna sig motiverade till att göra sitt bästa för att generera goda resultat, när det görs skillnad på vilka medarbetare som får ta del av kakan?

5.1.2 Konsekvenser

Konsekvenserna den interna varumärkeskommunikationen har som styrningsverktyg visar sig genom: 1) känsla av alienation och maktlöshet, 2) minskad motivation att komma med förbättringsförslag, 3) en omförhandlad bild av både individuell och organisatorisk identitet, vilka inte är fördelaktiga för någon part, 4) minskad motivation genom att inte göra mer än nödvändigt, vilket inte genererar mervärde för organisationen. Konsekvenserna har sin grund i diskrepansen mellan upplevt och kommunicerat.

5.2 Berättelser om motstånd genom cynism och misstro

Berättelserna i detta tema visar hur medarbetare tillgriper motståndsstrategin cynism och misstro för att förstå sin arbetssituation och varumärkesbudskapen den innehåller. Strategin sågs även tidigare i julklappsberättelserna, men utvecklas här vidare. Motståndet grundas i att chefer upplevs som bromsklossar när medarbetarens intention är att agera enligt det interna varumärket.

Marie är en engagerad medarbetare och agerar i enlighet med DHL:s budskap om att vara "den bästa medarbetaren som kommer med förbättringsförslag, vågar utmana och ifrågasätta". Hon upplever dock en konflikt med agerandet:

> Jag brukar säga vad jag tycker, och många av våra chefer har velat höra vad jag har tyckt, men sen emellanåt när man då säger någonting som de inte vill höra så är det inte lika populärt. Då blir man ju lite besvärlig. Jag tycker väl att DHL så sett har för mycket chefer, alltså det är för mycket småpåvar som jag anser. Det hade inte behövts så mycket – lägg de pengarna på något vettigt istället. Ju fler kockar desto sämre soppa.

Att det är för mycket chefer är något som kan tänkas göra att medarbetare upplever en större distans mellan dem och ledningen, vilket uttrycks i Maries tidigare uttalande om att det är många led ett förslag ska gå igenom innan ett beslut kan fattas. Konflikten Marie upplever ligger i att hon agerar som DHL

kommunicerar att medarbetare ska, men att chefer inte välkomnar information de finner besvärlig. DHL arbetar med aktivt ledarskap för att öka engagemanget hos medarbetare och i det ingår "att kunna ta konsekvenser" där de vill att "chefer ska agera som goda exempel". Marie upplever alltså en tydlig tvetydighet mellan den interna varumärkeskommunikationen och det hon faktiskt möts av i verkligheten. I och med att flera på arbetsplatsen uttrycker att det är för mycket chefer, skulle Maries begripliggörande kunna härledas till att den meningsskapande processen är social – "What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized" (Weick, 1995, s. 62). Uppfattningen om att det är för många chefer florerar på Maries arbetsplats och därmed i den kontext hon befinner sig i, vilket fungerar som referensram för hennes meningsskapande (jfr Weick, 1995). Om Marie hade upplevt att cheferna agerar i enlighet med det aktiva ledarskapet, hade hon inte upplevt diskrepansen som skapat en fråga (*cue*) och hon hade därmed kunnat fortsätta agera enligt "den bästa medarbetaren" utan konflikt.

Stina har tidigare i intervjun, på frågan om hon känner sig som en viktig medarbetare för DHL, svarat "nej, jag är en anställd som alla andra, men mitt jobb gör ingen större skillnad." Som en uppföljning på det frågade vi följande om den interna varumärkeskommunikationen:

> Felicia: DHL kommunicerar ju ganska mycket internt att man ska vara "det bästa teamet", och att de vill ha de bästa medarbetarna och "här jobbar vi tillsammans". Känner du igen dig i det?
>
> Stina: (Skrattar) Nej. Det är ju sådant som kommer högre uppifrån hela tiden, så det känns som att det är rätt stort avstånd mellan de där uppe och vi här nere. Vi blir ju matade med sådant ganska ofta. /.../ Den här bilden (bild 1), "åh vi måste känna gemenskap" och det ska vara så fint och bra… Leenden liksom, "vi är alla tillsammans och ska kämpa". Sedan så går man på möten med de högsta cheferna, så står de bara och säger hur dåligt allting är, och hur dåligt det går för oss. Att de måste förändra, att de måste göra det och det. Sådana småsaker som att man inte får julklapp till exempel. Sådana grejer, som också spelar in. Som kanske inte är så stora, men som är rätt så betydelsefulla ändå, för att det visar ganska tydligt…

Bild 1

Det är tydligt att Stina ser en bristande överensstämmelse mellan de budskap hon "matas" med i sin arbetsvardag och de budskap som de högre cheferna förmedlar genom sitt beteende. Budskapen överensstämmer således inte med Stinas verklighet – hon upplever att cheferna inte förkroppsligar det interna varumärket. Stina har tidigare beskrivit att hon möjligen såg sig själv som viktig för företaget när hon började arbeta för DHL, men att hon då inte heller hade något att jämföra med. Nu känner hon sig obetydlig och uppgiven, vilket sannolikt påverkar hur hon begripliggör annat som händer i arbetslivet, då den man uppfattar att man är (identiteten) influerar vad man gör och hur man tolkar (jfr Weick et al., 2005). Hon har fastnat i en slags negativ spiral som förvärras ytterligare av att hon "matas" med de interna varumärkesbudskapen, som hon tolkar utifrån sin uppfattning av sig själv på arbetet – som obetydlig. Denna berättelse signalerar tragedi och är ett tydligt exempel på hur den interna varumärkeskommunikationen kan alienera en medarbetare från organisationen när budskapen inte stämmer överens med upplevelsen.

"Stolthet är en betydande ingrediens i alla vinnarrecept – det är det som kommer att vara nyckeln i vår strävan att bli nummer ett". Budskapet hör till det bredare budskapet "det bästa teamet", men alla kan inte känna denna stolthet. Stina kan inte förstå budskapet då erfarenheter med chefer som hanterat situationer dåligt spelar in: "Det är väl mer situationen på ens arbetsplats. Så det har varit under åren, och hur allting spelar in. Hur chefer hanterar situationer, och allt möjligt som har hänt, som gör att man känner kanske inte den stoltheten riktigt". Externt och internt kommunicerar företaget i sitt syfte att "vi ska vara stolta över det bidrag som vi kan ge i vårt dagliga arbete". Stina förhandlar

meningen i stolthetsbudskapen genom att tillgripa motståndsstrategin cynism, vilket visar sig i att hon skrattar åt budskapen och bilden. Cynismen har sin grund i vad hon upplevt som bristande chefskap. Wrezníewskí et al. (2003) menar att hur budskapen förstås påverkar medarbetarnas beteenden och därmed varumärket i och med attityden till arbetet de utför. Konsekvensen blir att hon inte känner någon motivation att fortsätta kämpa för det bästa teamet när chefer inte backar upp.

Det tidigare nämnda David och Goliat-temat fortsätter i en berättelse från Hans:

> Hans: Det är ett stort företag och det styrs från en plats, vi är alltså marionettdockor. Alltså det är en som sitter och håller oss i några trådar.
> Felicia: Som i den här kanske (pekar på bild 2).
> Hans: Ja precis, och då sitter det alltså en människa som styr folket.
> Felicia: Vem är den här människan då menar du?
> Hans: Det är ju aktieägarna, för de pressar ju VD:n på att göra bättre resultat så de får mer och mer i sina plånböcker. /.../ När de ringer ifrån Bonn till Stockholm och säger till vår VD för Sverige att ”nu säger du till dina undersåtar att hoppa högre”, hoppar de inte högre då, då blir du ersatt ganska så snabbt inom det här företaget. /.../ Ibland känns det precis som att inom ens arbetsgrupp så att säga, så känns det precis som att det finns någon som arbetar för företagets polisverksamhet, som håller ett vaksamt öga på allihopa och rapporterar till vice verkställande, eller vice personer som då ska ha informationen som kan föra det vidare så de kommer högre upp i hierarkin. Jag har upplevt det att det är vissa personer som klankar mer på de andra oavsett hur bra man försöker att göra. Det är som jag säger, vi är människor, vi är inga datorer, vi är inte robotar, alla människor gör fel här i livet, sen är det de som kan acceptera det. Jag har själv gjort fel och jag har erkänt det, inte en gång utan flera gånger, men sen är det de människorna som aldrig kommer till att acceptera att någon gör ett fel, för att de tänker på företaget och då är det lätt att klanka på och trycka ner de andra i det läget.

Bild 2

Bilden som Hans pratar om i excerptet syns ovan och föreställer DPDHL:s huvudkontor i Bonn. När Hans berättar hur det går till när Bonn ringer Stockholm, kan vi se att han använder meningsskapandetaktiken sannolikhet före exakthet för att begripliggöra sin arbetssituation. Hans kan ju inte med säkerhet veta att det går till på det viset, men det är den förklaring han finner mest sannolik. Weick menar att det som är viktigt i meningsskapande är något som är rimligt, som innefattar tidigare upplevelser, som kan konstrueras i retrospektiv, som fångar känslor och tankar, och som är roligt att konstruera – "what is necessary in sensemaking is a good story" (1995, s. 60-61). Han tar även upp upplevelsen av att känna sig övervakad och att det inte spelar någon roll hur man än försöker att göra något bra, vilket har bidragit till känslan av att vara utbytbar. Personerna i "företagets polisverksamhet" framställs som väktare som sysslar med angiveri på uppdrag av de som drar i trådarna högre upp i hierarkin. Organisationsverkligheten som Hans beskriver kan liknas vid den bibliska berättelsen om Babylon där väktarna är en del av ett korrupt samhällssystem, vars syfte är att undertrycka individens frihet. Med tanke på de tidigare erfarenheterna känns också berättelsen som en rimlig förklaring för Hans i hans försök att förstå sin arbetssituation. Uttalandet "vi är människor, vi är inga datorer, vi är inte robotar" kan ses som en del i redigeringen av den växande berättelsen för att göra den mer motståndskraftig mot kritik (jfr Weick et al., 2005). Genom uttalandet vill Hans framhäva att han har en längtan till ett mer humant och förlåtande synsätt gentemot medarbetarna – det är därför han berättar det här för oss. "Det är ju aktieägarna, för de pressar ju VD:n på att

göra bättre resultat så de får mer och mer i sina plånböcker", genom detta citat kan det tolkas att Hans har utvecklat en misstro gentemot företaget som enligt honom styrs av giriga, främmande ägare. Även Göran associerar bilden med makt: "Den tycker jag symboliserar maktens högborg, där alla besluten tas, och det tycker jag också är lite fel".

5.2.1 Konsekvenser

Konsekvenserna av den interna varumärkeskommunikationen som styrnings-verktyg tar sig uttryck i att 1) budskap om att känna stolthet inte förkroppsligas av medarbetare eftersom chefernas agerande inte uppmuntrar till det, 2) medarbetare känner sig utbytbara och avhumaniserade. Även här har konsekvenserna sin grund i upplevda diskrepanser mellan upplevt och kommunicerat.

5.3 Berättelser om motstånd genom avidentifikation

Berättelserna nedan visar hur medarbetare använder sig av strategin avidentifikation för att begripliggöra sin arbetssituation. Katalysatorn till avidentifikationen är att medarbetarnas individuella värderingar och önskningar krockar med företagets normer och värderingar. Avidentifikationen fungerar även den som en strategi för rätten till att definiera sin arbetssituation.

Vi pratar med Hans om bilden nedan och kommer in på sammanhållning och kundfokus då han säger:

> Hans: Ja vi *ska* vara ett team och jobba tillsammans, men hade det suttit en ensam gubbe uppe på den kajen där (pekar i bilden) så hade jag kunnat motivera den bilden betydligt bättre.
> Felicia: Men om det satt en gubbe där då?
> Hans: Ja då hade jag sagt så här, den här gubben han vill inte vara med i processen, han vill stå på kundens sida, men de här stackarna som är kvar på bilden, de är så indoktrinerade. Där har de lyckats att hjärntvätta dig så pass mycket inom företaget. /.../ men det kan vara så här att om två år så kanske halva den här styrkan är borta, men den gubben han sitter kvar där uppe för han har varit mån om sina kunder, men det har inte de andra 50 procenten som är med på den bilden varit.

Bild 1

För att förhandla meningen av budskapen om “det bästa teamet” och “kunderna är det viktigaste vi har” kan vi se att Hans talar om andra för att förstå hur dessa budskap står i relation till hans arbetsvardag (jfr Sandelands & Boudens, 2000). Meningsskapande är en social process då ens beteende är betingat med andras beteende och det kan vara både imaginära eller fysiskt närvarande personer (Weick, 1995). Hans tillgriper i sin berättelse en imaginär person (den ensamma gubben), i vilken det kan tolkas att han känner igen sig själv i sitt arbete (han har nämnt att han ibland “går utanför ramarna på eget bevåg” eftersom han tycker det kan gynna kunderna). Sättet han separerar den fiktiva karaktären från den övriga gruppen kan ses som ett uttryck för avidentifikation. Gabriel (2000) skriver att en komedi bland annat kan kännas igen genom att vi skrattar åt människor som beter sig som maskiner, eller åt människor som lider p.g.a. deras naiva antagande att den mänskliga själen kan tyglas och kontrolleras genom till exempel byråkrati eller teknisk automatik. “/…/ men de här stackarna som är kvar på bilden, de är så indoktrinerade”, här separerar sig Hans från de som enligt honom fallit offer för företagets “manipulation”, genom att göra narr av dem. “/…/ men den gubben han sitter kvar där uppe för han har varit mån om sina kunder”, här porträtterar Hans, genom metaforen med gubben, sig själv som hjälten från ett underdogperspektiv där han mot alla odds står kvar på kundernas sida när de andra faller – här ser vi det lyckliga slutet i berättelsen om David och Goliat. I utsagan går det att tolka att Hans tillgriper en slags självvald alienering eller avidentifikation från den grupp

medarbetare som inte delar hans värderingar – ett sätt att hantera sin arbetssituation.

> Felicia: Du sa "hjärntvätt" förut och det har väl lite med processerna att göra, finns det något annat sätt du kan förklara hur du menar att man hjärntvättas som medarbetare?
> Hans: Du blir styrd in i ett system, tänk dig att man är ute och fiskar med en tråd. När man har sänkt ned trålen så är det en pip längst fram – allting som kommer innanför trålen samlas i den pipen. Alltså släpper de in dig på ett stort område men sen minimerar de ditt område hela tiden, till slut så är du inne på den banan som de ville ha in dig på och sen kommer du inte ut. Istället för att säga hjärntvättad så kanske man kan säga att man blir styrd in i ett område eller styrd in i ett system. /.../ DHL de har haft så pass bra människor på de här platserna så de har lyckats att forma de personerna som har utbildat våra platschefer och sen de cheferna under som har lärt sig att, vad ska man säga, komprimera våra möjligheter och, jag ska inte säga utbildas, men utvidga våra möjligheter att få tänka själva. Vi är mycket styrda av att andra människor tänker åt oss. Jag har haft svårt för att säga till någon "snälla tänk åt mig, tala om för mig vad jag ska göra" för att jag är inte den typen, utan känner jag för att göra någonting så gör jag det. Här blir det mycket att här sätter du på dig de här skygglapparna som en travhäst har för att han inte ska se de andra hästarna som är vid sidan om, utan han ska bara se rakt fram. Så känner jag mig här ibland också. /.../ de har möjligheten att styra in dig så att du jobbar utefter de normerna som de vill att företaget ska fungera. /.../
> Felicia: Så man skulle kunna säga att de inte är speciellt uppmuntrande till att ta egna initiativ?
> Hans: Nej, problemet är att när du tar dina egna initiativ då går du ju utanför processen och det är det företaget inte gillar. Det är därför jag säger, när de har lyckats att styra in dig på den banan då tror de att de har dig där. När de har fått in dig i det systemet, då börjar du tänka DHL, du jobbar DHL, du andas DHL, du drömmer DHL – det är det de vill. /.../ sen när vi går utanför och har stämplat ut och duschat och sånt på kvällen, då är man tillbaka till sitt åter jag. Men det finns en del personer här på det här företaget vilka jag vet bär med sig DHL hem om nätterna också. /.../ jag vill inte andas DHL där hemma också, det räcker, jag ser det här flera timmar varje dag, det räcker för mig.

I sitt begripliggörande av hur han upplever sin arbetssituation, använder Hans sig av metaforen med en fisketrål. Referenspunkten som han smyckar ut (*embellish*) med metaforen är att han upplever sig styrd och genom utsmyckningen eller dekorationen blir historien roligare att konstruera och därmed mer heltäckande och bättre (jfr Weick, 1995). I berättelsen uttrycker Hans ett tydligt motstånd mot att bli påtvingad normer. Det kan sägas att ett generellt motstånd uttrycks mot

normer som förmedlas och inte mot något specifikt varumärkesbudskap. Dock kan vi se att Hans upplevelse krockar med DHL:s budskap att "den bästa medarbetaren vågar utmana och ifrågasätta", vilket Hans inte alls känner att han kan införliva. Även denna berättelse från Hans är tydligt präglad av makt-förhållanden där DHL med överordnade, porträtteras som en övermakt vilken vill styra över "den lilla människan". Återigen kan vi också se ett komiskt inslag där Hans ser med skepsis på de "offer" som "lever DHL". Han kan se kritiskt på fenomenet då han anser sig ha genomskådat DHL:s motiv. Genom att inte själv "leva DHL" får han också sitt lyckliga slut på berättelsen. Även i denna berättelse från Hans kan vi se inslag av avidentifikation (jfr Vough, 2012), då han avidentifierar sig från aspekten att bli styrd. Anledningen till varför vi får det här berättat för oss kan vara att han känner ett behov av att bli sedd som en egen person och inte bara vara en kugge i hjulet.

Alma berättar att hon blir arg när hon läser negativa omdömen om DHL på internet och att hon tar DHL i försvar i privatlivet:

> Alma: Jag blir arg, för att det är inte…
> Felicia: Vem blir du arg på eller vad blir du arg på?
> Alma: Jag blir arg på den personen som har skrivit någonting, om man inte har kött på benen. Sen kan jag också bli arg på det jag läser som de har fått till svar av någon, men då gäller det ju hela Sverige och som tur är har jag inte läst något illa om just, här i vår krets, men ändå…
> /.../ Alma: Många gånger är det ju så – "var jobbar du?", "DHL", och då är man nästan i attackställning direkt, för man vet att sex gånger av tio så kommer det negativt tillbaka.
> Felicia: Så man går liksom in för att försvara företaget?
> Alma: Ja, man får hugga som en kobra, jag försvarar ju verkligen min arbetsplats ute i det privata, alltid.

Av Almas berättelse kan vi tydligt se att ens individuella identitet och organisationens image står i relation till varandra. På frågan om varför hon känner ett behov av att försvara företaget säger hon att hon värnar om sin arbetsplats för att "jag vet ju hur vi jobbar och jag vet att vi gör ett jävla bra jobb jämfört med många andra kontor". Alma upplever med andra ord en stolthet över sin arbetsplats och hennes val att framhäva att platskontoret hon arbetar på är bättre jämfört med andra, tyder på hennes strävan att uppfatta sig själv som driftig och kompetent (jfr Erez & Earley, 1993, refererad i Weick, 1995). Negativa

föreställningar om företaget från utomstående skapar en konflikt och hotar Almas identitet eftersom hon identifierar sig starkt med företaget. Weick (1995) menar att negativa föreställningar kan leda till att medarbetare omdefinierar organisationsidentiteten och att det kan leda till olika former av avidentifikation gentemot organisationen, som vi såg i Hans fall. Alma upplever dock att arbetsplatsen är en så stor del av henne att en avidentifikation skulle leda till att en för stor del av hennes identitet förändras. Istället intar hon en hjälteroll som ambassadör för att beskydda företagets varumärke, vilket hjälper henne att upprätthålla sin egen identitet. Berättelsen har ett episkt-romantiskt inslag där Alma spelar hjälten och som genom att berätta detta vill väcka en beundran hos överordnade som hon vet kan få kännedom om vårt arbete. Almas agerande går i enlighet med en av DHL:s värderingar; "vi ska agera med integritet, såväl internt som externt", vilket också överensstämmer med en del i företagets uppförandekod om att medarbetare ska "bevara DHL:s goda anseende".

5.3.1 Konsekvenser

Konsekvenserna av den interna varumärkeskommunikationen som styrningsverktyg kan i detta tema sammanfattas som att medarbetare kan uppleva att styrningen inkräktar på ens integritet då de inte vill "leva DHL", vilket inte skapar det mervärde från arbetsstyrkan som arbetsgivare eftersträvar. Medarbetaren vill känna frihet i sitt arbete och den upplevda motsatsen motverkar införlivandet av budskapet att medarbetare ska våga utmana och ifrågasätta. Vi kan också se att konsekvensen av varumärkeskommunikationen kan förstärka den individuella identiteten. Detta under förutsättning att individen har en positiv grundinställning till organisationen, vilket Alma i intervjun uttryckt att hon har.

5.4 Berättelser om acceptans

Nedan följer en berättelse om en medarbetare som söker efter att känna mening i sitt arbete. Denna berättelse kan grundas i ett liknande motstånd som de tidigare, men när medarbetaren begripliggör sin arbetssituation gör hon det utifrån referensramar med mestadels positiva erfarenheter vilket gör att den interna varumärkeskommunikationen tillskriver hennes arbete mening. Vi väljer att kalla

det en acceptansstrategi, som tillgrips för att hantera ett upplevt motstånd. Den skiljer sig från de andra strategierna som bemöter motstånd med motstånd.

Under fotoeliciteringen fastnade Julia för bilden nedan:

Bild 1

Julia: Jag känner ju igen mig här. Att samarbetet, det är det som gör att företaget går runt – att vi kan samarbeta med varandra. /.../ det är ju verkligen vi som får det att gå runt, vi som faktiskt, det är ju inte cheferna, utan det är ju vi som sitter i produktionen som gör att det faktiskt fungerar.

Felicia: Blir ni uppmärksammade för det, att det är ni i produktionen som får det att gå runt?

Julia: Min supervisor, hen är väldigt duktig på att berätta att vi gör ett bra jobb, men det går väl inte riktigt hela vägen upp.

Felicia: På vilket sätt kan du märka det då?

Julia: Många gånger så, vi är liksom längst ner på skalan, vi som sitter med kundservice. Ibland får man känslan av att ”du behöver inte vara så smart för att jobba på kundservice”. Ibland känns det så. Men det är ju det, vi är längst ner i kedjan och vi får ta all skit. Men egentligen är det ju vi som sitter där och får kunden att köra med DHL. Men det är det sällan någon som tänker på – att det är vi som har all koll, vi som har kundkontakt, att det är vi som är ansiktet utåt. Det är det inte så jättemånga som tänker på egentligen.

Julia upplever en konflikt i att inte bli erkänd för sitt arbete från högre håll, även om hon påpekar att hennes närmaste chef påtalar när gruppen är duktig. Samtidigt framhåller Julia att hon trivs och är stolt över att arbeta på DHL:

> Jag tycker att det är ett bra företag och jag trivs bra här. Jag vet liksom att det är inget skitjobb jag gör, utan det är faktiskt ett viktigt jobb som får världen att gå runt. Vi bidrar ju rätt mycket till att fabriker går runt, och att folk får grejer som de behöver. Vi skickar ju respiratorer och allt möjligt, så det känns ju bra på det viset att man kan bidra med någonting. Som känns ganska viktigt ändå.

Julia sa tidigare att hon känner sig uppskattad av sin närmaste chef då hen uppmuntrat henne till att söka tjänsten hon har idag. Tidigare såg vi att Hans hade svårt att känna stolthet till följd av att det psykologiska kontraktet brutits då han upplever att det inte finns en personalpolitik längre. Julias referensramar är annorlunda då hon för det mesta känner sig sedd och uppskattad av överordnade. Julia och Hans arbetar på samma våning, men på olika avdelningar. I interaktion med andra (t.ex. chefer) skapas helt olika miljöer och kontexter som påverkar meningsskapandet (Weick, 1995).

I budskapet om "det bästa teamet" framhäver DHL vikten av stolta medarbetare: "Vi vet att logistik handlar om så mycket mer än att flytta saker från A till B. Vi gör skillnad oavsett om vi transporterar livsviktiga mediciner eller en reservdel till en bil och vi ska vara stolta över det vi gör". I excerptet ovan från Julia kan vi klart se att hon internaliserat detta budskap. I förhandlingen av meningen i budskapet om stolthet relaterar Julia till upplevelser av uppskattning från den närmaste chefen, trots konflikten i att inte känna sig tillräckligt sedd. Detta innebär att hon accepterar sin arbetssituation och kan identifiera sig med budskapet. Julia känner att hon får något i gengäld från organisationen. Det har förenklat för budskapen att också bli en del av hennes referensramar, vilket syns i hennes internalisering av att känna sig viktig – hennes självkänsla guidas av referensramarna (jfr Fleming & Spicer, 2003). I Julias fall ökar det interna varumärket hennes känsla av stolthet och tillhörighet till varumärket (Punjaisri & Wilson, 2007; Punjaisri et al., 2009). Berättelsen illustrerar en romantisk komedi där Julia upplever en viss besvikelse över att vara osynlig, men där hennes chef agerar som givare vilket gör att Julia känner uppskattning och tillgivenhet gentemot DHL. Sammanfattningsvis kan sägas att den närmaste chefens uppmärksamhet fungerar som en framgångsfaktor i Julias benägenhet att agera enligt den interna varumärkeskommunikationen.

5.4.1 Konsekvenser

Konsekvenserna av den interna varumärkeskommunikationen som styrnings-verktyg blir här att den fungerar varumärkesstödjande för medarbetaren som använder den för att tillskriva sitt arbete mening. Kommunikationen hjälper henne förstå vikten av sitt arbete, vilket hon behöver göra då negativa föreställningar som att man "behöver inte vara så smart för att jobba på kundservice" hotar hennes självuppfattning (jfr Weick, 1995). Kommunikationen hjälper henne därmed att själv få definiera sin arbetssituation.

5.5 Sammanfattning

Många av medarbetarna vi har talat med beskriver sin tillvaro på DHL som något tragisk, vilket har lett till ett utbrett missnöje som har tagit sig uttryck i olika strategier. Företaget beskrivs ofta som en antihjälte, men tillsammans skapar medarbetarna ett garde grundat i gemenskap och gemensamma upplevelser. Berättelsen om DHL kan sammanfattas som tragikomisk då de flesta medarbetarna, trots missnöjet, agerar enligt kulturella preskriptioner, är måna om att göra ett bra arbete och väljer att stanna kvar.

6 Slutdiskussion

Syftet med denna studie har varit att från en socialkonstruktionistisk utgångspunkt undersöka upplevelser av intern varumärkeskommunikation som styrningsverktyg från ett mottagarperspektiv. Vi har i detta arbete bidragit med kunskap till fältet för strategisk kommunikation i allmänhet och varumärkeskommunikation i synnerhet. Den tidigare litteraturen har problematiserats, då vi har fört fram att den är funktionalistisk och ofta grundad i ett transmissionssynsätt på kommunikation, vilket leder till att medarbetares egna upplevelser av varumärket förbisetts. Som motvikt har vi fört fram ett alternativt perspektiv på intern varumärkeskommunikation; hur medarbetare på operativa nivåer förhandlar meningen i den interna varumärkeskommunikationen genom att sätta budskapen i relation till sin arbetsvardag. Genom berättelser om upplevelser i arbetet har vi kunnat se vilka konsekvenser intern varumärkeskommunikation har för medarbetare och organisation, då kommunikationen syftar till att styra arbetet. Vi menar att denna kunskap skapar större förståelse för interna varumärkens komplexitet, vilket kan gynna både teoretiker och praktiker.

Nedan presenteras vår slutdiskussion, disponerad utifrån frågeställningarna. Slutligen presenteras de implikationer denna studie har för praktiker och framtida forskning.

6.1 Förhandling av intern varumärkeskommunikation

I studien har vi identifierat tre motståndsstrategier och en acceptansstrategi som medarbetare använder för att förhandla meningen i det interna varumärket. På grund av negativa upplevelser i arbetet, riktas också ett motstånd gentemot den interna varumärkeskommunikationen från ledningen då medarbetare inte känner igen sig i det som kommuniceras. I acceptansstrategin bemöts istället ett upplevt motstånd i arbetet med att acceptera interna varumärkesbudskap då de kan upplevas skänka individen mening i arbetet. Negativt eller positivt laddade referensramar som utgörs av upplevelser i arbetet inverkar alltså på förhandlingen

av mening i det interna varumärket. Detta eftersom det är i arbetet budskapen omsätts, eller inte omsätts, till praktik. Medarbetare som har negativa referensramar verkar även förhandla det interna varumärkets mening till något negativt och vice versa.

Hur den interna varumärkeskommunikationen förhandlas påverkas i medarbetares berättelser om arbetet 1) av de lokala kontexterna medarbetarna befinner sig i och de förutsättningar kontexterna inrymmer, vilket avgör huruvida de kan agera varumärkesstödjande, 2) av utomståendes image av organisationen de arbetar för, 3) av den sociala kontexten (organisationskulturen), vilken inrymmer rådande föreställningar om organisationen – meningsförhandlingen är socialt betingad, 4) av vad medarbetare upplever att organisationen ger dem tillbaka – medarbetarna upplever att det behöver finnas ett ömsesidigt givande och tagande, 5) av medarbetares egna värderingar och huruvida de överensstämmer med organisationens, 6) av medarbetares strävan efter att känna mening i arbetet, i de fall medarbetare har positivt laddade referensramar kan den interna varumärkeskommunikationen bidra till tillskrivandet av mening i arbetet, 7) av chefers agerande och huruvida de förkroppsligar det interna varumärket, då de förväntas föregå med gott exempel.

I berättelserna har ett utbrett missnöje kunnat utläsas, vilket kan ses i att medarbetarna skapat en informell kultur i vilken de finner gemenskap eftersom de delar många negativa upplevelser. Detta kan vara ett sätt att göra sin arbetssituation mer dräglig, vilket den blir genom gemenskapen – det är trevligare att vara missnöjd tillsammans med andra, än att vara missnöjd ensam.

6.2 Konsekvenser av intern varumärkeskommunikation som styrningsverktyg

Intern varumärkeskommunikation som styrningsverktyg har flera konsekvenser som vi berört i analysen, vilka kan sammanfattas som att de medarbetare som tillskriver det interna varumärket en negativ betydelse, inte producerar det mervärde det interna varumärkesarbetet syftar till. Detta kan kopplas till vad vi skrev i inledningen – att ett internt varumärke i form av ett strategiskt initiativ, som inte tar medarbetares eget perspektiv i åtanke, kan bli raka motsatsen till strategiskt. Resultatet visar att många medarbetare, trots sitt motstånd, agerar

enligt de normer och värderingar som den interna varumärkeskommunikationen förmedlar, men de gör inte alltid "det lilla extra".

Studien visar också att den interna varumärkeskommunikationen kan alienera medarbetare när deras referensramar inte överensstämmer med budskapen. Genom att i låg grad bekräfta medarbetare, kan företag idag dra nytta av människors behov av att få bekräftelse för sitt arbete. Medarbetare arbetar då hårdare för att få det erkännande de anser att de förtjänar – det finns hopp om att en dag bli bekräftade av överordnade och därmed få känna sig inkluderade. Medarbetare fortsätter då sin strävan för att minska känslan av exkludering, och söker den kollektiva, gemensamma känslan där alla är lika viktiga.

Vi inledde detta arbete med att beröra hur dagens individualistiska kultur präglar organisationer och dess medarbetare. I denna studie kan ses att de individualistiska samhällsdiskurserna går igen i materialet. Medarbetare upplever att de "lämnas åt sitt eget öde", vilket alienerar dem från organisationen och genererar cynism och besvikelse. De vill uppnå en mer kollektiv känsla i form av minskad distans mellan dem och ledningen och finner gemenskap i ett kollektivt missnöje. Det kollektiva missnöjet kan ses som en motreaktion till de individualistiska samhällsdiskurserna som även påverkar organisationers arbetssätt (jfr Christensen & Askegaard, 2001). Samtidigt vill de bli sedda för de egna, unika individer de är och inte vara ett anonymt kollektiv där de representerar kuggar i ett hjul. Genom att demonstrera sitt missnöje tillsammans försöker de också göra sig sedda.

6.3 Implikationer för framtida forskning

Medarbetares upplevelser av interna varumärken är fortfarande ett outforskat område, därför föreslår vi att det inom fältet för strategisk kommunikation genomförs fler studier på ämnet. Om organisationer ska kunna arbeta verkligt strategiskt med sin interna varumärkeskommunikation, behövs mer kunskap om vilka faktorer som inverkar på hur medarbetare omsätter interna varumärken i praktiken – varför kommunicera om det inte får genomslag? Att använda meningsskapande som grundläggande teori i kombination med narrativ inriktning är ovanligt, men har visat sig fruktbart i vårt fall. Framtida studier hade kunnat bedrivas i liknande kontexter på arbetsplatser med vertikala organisationsstrukturer där tydliga

hierarkier tar sig uttryck. Detta eftersom distanserna är större, vilket vi i vår studie sett skapar en utmaning för hur budskapen tolkas.

6.4 Implikationer för praktiker

Organisationer som arbetar med intern varumärkeskommunikation bör vara varsamma på hur de hanterar medarbetares motstånd i form av missnöje, cynism och avidentifikation på arbetsplatsen då de har en betydelse för hur kommunikationens innebörd förhandlas. Det interna varumärket är inte en lösning på de arbetsrelaterade problem som utlöser strategierna. Vad medarbetare upplever på arbetet fungerar som deras referensramar när de ska förhandla meningen i interna varumärkesbudskap. Hur meningen förhandlas påverkar följaktligen vad de agerar. Om medarbetare på en arbetsplats uppvisar missnöje är det därför bättre att arbeta med att lösa dessa problem, istället för att se det interna varumärket som en möjlig lösning. Budskap kan inte tvingas på medarbetare och den som kommunicerar kan inte förutsätta att budskapen kommer tolkas som avsett. Om organisationer vill arbeta strategiskt med sitt interna varumärke krävs det att tid avsätts till att lära känna organisationskulturen och de subkulturer medarbetare är en del av. Innehållet i budskapen behöver därefter anpassas till de lokala kontexterna.

Referenser

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.

Allen, C. T., Fournier, S., & Miller, F. (2008). Brands and their meaning makers. I Haugtvedt, C. P., Herr, P. M., & Kardes, F. R. (Red.), *Handbook of consumer psychology*, (s. 781-822). New York, NY: Psychology Press.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture.* London: Sage.

Alvesson, M. (2003a). Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure. *Higher Education, 46*(2), 167-193. doi: 10.1023/A:1024716513774

Alvesson, M. (2003b). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review, 28*(1), 13-33. doi: 10.5465/amr.2003.8925191

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology – new vistas for qualitative research.* London: Sage.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, *39*(5), 619-644. doi: 10.1111/1467-6486.00305

Anderson, G. L., & Herr, K. (1999). The new paradigm wars: Is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher, 28*(5), 12-40. doi: 10.3102/0013189x028005012

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, *49*(11), 1395-1418. doi: 10.1177/001872679604901102

Asha, C. S., & Jyothi, P. P. (2013). Internal branding: A determining element of organizational citizenship behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, *7*(1), 37-57.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39. doi: 10.2307/258189

Axley, S. R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review, 9*(3), 428-437. doi: 10.5465/amr.1984.4279664

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). From the social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. I F. Dobbin (Red.), *The new economic sociology: A reader* (s. 496-517). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bonner, A., & Tolhurst, G. (2002). Insider-outsider perspectives of participant observation. *Nurse Researcher, 9*(4), 7-19. doi: 10.7748/nr2002.07.9.4.7.c6194

Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (2011). Placing branding within organization theory. I M. J. Brannan, E. Parsons, & V. Priola (Red.), *Branded lives: The production and consumption of meaning at work* (s. 185-196). Cheltenham: Edward Elgar.

Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being "native": The case for insider academic research. *Organizational Research Methods, 10*(1), 59-74. doi: 10.1177/1094428106289253

Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sense-making narratives. *Human Relations, 61*(8), 1035-1062. doi: 10.1177/0018726708094858

Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management, 12*(4), 279-300. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540223

Chase, S. E. (2011). Narrative inquiry: Still a field in the making. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (s. 421-434). Thousand Oaks, CA: Sage.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 201-212. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550051

Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, *35*(3/4), 292-315. doi: 10.1108/03090560110381814

Clark-Ibáñez, M. (2004). Framing the social world with photo-elicitation interviews. *American Behavioral Scientist, 47*(12), 1507-1527. doi: 10.1177/0002764204266236

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology, 53*(1), 39-52. doi: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.

Deutsche Post DHL. (2012). Strategy 2015: Supporting success since 2009. Hämtad från http://www.dpdhl.com/en/about_us/strategy.html

Deutsche Post DHL. (2013a). Fact sheet Deutsche Post DHL. Hämtad från http://www.dpdhl.com/content/dam/presse/mediathek/fact_sheet_dpdhl_en.pdf

Deutsche Post DHL. (2013b). Fact sheet DHL. Hämtad från http://www.dpdhl.com/content/dam/presse/mediathek/fact_sheet_dhl_en.pdf

DHL. (2013). Vår mission och vision. Hämtad från http://www.dhl.se/sv/om_dhl/foretags_beskrivning/mission_och_vision.html

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal, 34*(3), 517-554. doi: 10.2307/256405

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239-263. doi: 10.2307/2393235

Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, *10*(1), 157-179. doi: 10.1177/1350508403010001376

Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, *31*(6), 569-583. doi: 10.1108/01425450910991730

Fleming, P. & Sturdy, A. (2011). "Being yourself" in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations, 64*(2), 177- 200. doi: 10.1177/0018726710375481

Flyvbjerg, B. (2011). Case study. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (s. 301-316). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies.* Oxford: Oxford University Press.

Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist, 40*(3), 266-275. doi: 10.1037//0003-066x.40.3.266

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1*(1), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244

Harper, D. (2002). Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies, 17*(1), 13-26. doi: 10.1080/14725860220137345

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. *Harvard Business Review, 79*(2), 128-134. Hämtad från http://hbr.org/2001/02/are-the-strategic-stars-aligned-for-your-corporate-brand/ar/1

Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication, 5*(4), 201-220. doi:10.1080/1553118X.2011.605777

Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *The Journal of Brand Management*, *10*(6), 393-402. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540136

Jain, S. (2013). The concept of employee branding and its effectiveness as a tool for employee retention. *Indian Streams Research Journal, 3*(3)*,* 1-4. Hämtad från http://www.isrj.net/Default.aspx

King, C., & Grace, D. (2007). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management, 15*(5), 358-372. doi: 10.1057/palgrave.bm.2007.48

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*(1), 24-33. doi: 10.1037/h0021692

Lorenzoni, N., & Lewis, B. R. (2004). Service recovery in the airline industry: A cross-cultural comparison of the attitudes and behaviours of British and Italian front-line personnel. *Managing Service Quality, 14*(1), 11-25. doi: 10.1108/09604520410513640

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202

McCormack, C. (2004). Storying stories: a narrative approach to in-depth interview conversations. *International Journal of Social Research Methodology*, *7*(3), 219-236. doi: 10.1080/13645570210166382

Mills, J. H. (2003). *Making sense of organizational change.* New York, NY: Routledge.

O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Eggins, R., & Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe. *Career Development International, 9*(1), 28-44. doi: 10.1108/13620430410518129

Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry, 13*(4), 471-486. doi: 10.1177/1077800406297670

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management, 20*(2), 209-226. doi: 10.1108/09564230910952780

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management, 15*(1), 57-70. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550110

Robinson, J. A. (1981). Personal narratives reconsidered. *Journal of American Folklore, 94*(371), 58-85.

Rosenberg, A. (2008). *Philosophy of social science* (3 uppl.). Boulder, CO: Westview Press.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News, 25*(1), 16-27. doi: 10.1108/01409170210782990

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253. doi: 10.2307/2392563

Sandelands, L. E. & Boudens, C. J. (2000). Feeling at work. I S. Fineman. (Red.), *Emotion in organizations* (s. 46-63). London: Sage.

Sandelowski, M. (1986). The problem of rigor in qualitative research. *Advances in Nursing Science, 8*(3), 27-37. doi: 10.1097/00012272-198604000-00005

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (avhandling för doktorsexamen), Lunds universitet, 2002.

Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing, 77*(6), 108-123. doi: 10.1509/jm.11.0485

Smith, S., & Buchanan-Oliver, M. (2011). The branded self as paradox: Polysemic readings of employee-brand identification. I M. J. Brannan, E. Parsons, & V. Priola (Red.), *Branded lives: The production and consumption of meaning at work* (s. 57-74). Cheltenham: Edward Elgar.

Tarnovskaya, V. V. (2011). The brand I call home? Employee-brand appropriation at IKEA. I M. J. Brannan, E. Parsons, & V. Priola (Red.), *Branded lives: The production and consumption of meaning at work* (s. 128-147). Cheltenham: Edward Elgar.

Tosti, D. T. & Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management, 10*(2), 28-33.

Unluer, S. (2012). Being an insider researcher while conducting case study research. *Qualitative Report, 17*(58), 1-14. Hämtad från http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17/unluer.pdf

Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing, 40*(7/8), 761- 784. doi: 10.1108/03090560610669982

Vallaster, C. & Lindgreen, A. (2013). The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *Journal of World Business, 48*(3), 297-310. doi: 10.1016/j.jwb.2012.07.014

Vecchio, R. P. (1980). The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal*, *23*(2), 361-367. doi: 10.2307/255439

Vough, H. (2012). Not all identifications are created equal. *Organization Science, 23*(3), 778-800. doi: 10.1287/orsc.1110.0654

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal, 16*(4), 328-346. doi: 10.1108/13563281111186968

Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research, 11*(4), 522–537. doi: 10.1177/104973201129119299

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 93-135. doi: 10.1016/S0191-3085(03)25003-6

Bilaga 1 Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad jobbar du med?
- Hur länge har du jobbat på DHL?
- Hur skulle du beskriva DHL som företag?
- Berätta om hur det är att arbeta här/på DHL/.

Fotoelicitering

- Är det någon/ra bild/er som du tycker sticker ut eller som du fastnar för? Berätta.
- Känner du igen dig i någon/ra av bilderna, eller är det någon/ra du inte känner igen dig i? Berätta.

Intervjufrågor

- Finns det något särskilt som gör att du känner att du jobbar på DHL? T.ex. Finns det en särskild DHL-anda eller mentalitet? Berätta.
- Om någon du inte känner frågar dig vart du jobbar, hur känner du då när du svarar "DHL"?
- Hur tror du att utomstående, t.ex. kunder eller allmänheten, ser på DHL generellt sett?
- Hur känner du om någon utomstående kritiserar resp. berömmer DHL?
- Kan du berätta om något/ra tillfälle/n när du känt dig stolt resp. mindre stolt över att jobba på DHL?
- Hur tycker du att DHL särskiljer sig från andra företag inom och utanför branschen?
- Kan du berätta om en situation/er när du har känt dig behövd och uppskattad på jobbet?
- Kan du berätta om en situation/er när du har känt dig som en del av DHL i stort?
- Kan du se om det finns några skillnader i hur medarbetare engagerar sig i DHL eller brinner för företaget? Berätta.
- Vad tror du gör att människor väljer att engagera sig mer eller mindre i organisationen de arbetar för?
- Vilka för- resp. nackdelar finns det med att jobba på DHL?
- Kan du berätta om hur en bra resp. en dålig dag på jobbet kan se ut?
- Hur är en bra medarbetare resp. chef enligt dig?
- Hur skulle du säga att den ideala DHL-medarbetaren är utifrån organisationens perspektiv?
- Kan du berätta om en dag på jobbet när det hände något speciellt?

- Har du vid något tillfälle kommit i kontakt med DHL:s nationella ledning? Berätta.

Bilder till fotoelicitering

Bild 1

Bild 2

Bild 3

Bild 4

Bild 5

Bild 6