

**MAS5100**

**Masteroppgave**

Hjemmeeksamen individuell

**Markedshøyskolen**

# **Intern merkebygging:**

**et konseptuelt rammeverk for å bygge  
intern merkestyrke**

**VÅR 2014**

“Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for masteroppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>2</b>
<b>Tabell- og figuroversikt</b>	<b>3</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>4</b>
<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>6</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Innledning til studien	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.3 Oppbygning og struktur	11
<b>2. Tidligere forskning</b>	<b>12</b>
2.1 Introduksjon til tidligere forskning	12
2.2 Forskning innen intern merkebygging	13
2.2 Forskning innen intern merkestyrke	15
2.3 Forskning innen employer branding	18
2.4 Forskning innen organisasjonskultur og verdier	20
2.5 Oppsummering av tidligere forskning	21
<b>3. Teoretisk rammeverk</b>	<b>23</b>
3.1 Introduksjon til det teoretisk rammeverket	23
3.2 Ledelsens rolle	23
3.3 Merkevare og arbeidsgiver som merkevare	26
3.4 Intern merkebygging	28
3.5 Organisasjonskultur og verdier	32
3.6 Involvering, identifisering og internalisering	36
3.7 Engasjement og motivasjon	38
3.8 Intern merkestyrke	42
3.9 Måling av intern merkestyrke	47
3.10 Oppsummering av teori, knyttet til tidligere forskning	48
<b>4. Konseptuell modell</b>	<b>51</b>
4.1 Presentasjon av modellen	51
<b>5. Formål og forskningsspørsmål</b>	<b>55</b>
5.1 Formål ved studien	55

5.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	55
<b>6. Forskningsdesign og metode</b>	<b>56</b>
6.1 Begrunnelse for metodevalg	56
6.2 Metode for datainnsamling	57
6.3 Informanter	58
6.4 Gjennomføring av intervjuer	60
6.5 Generalisering, validitet og reliabilitet	61
6.6 Analyse og tolkning	62
<b>7. Resultater</b>	<b>63</b>
7.1 Besvarelse av forskningsspørsmål 1	63
7.2 Besvarelse av forskningsspørsmål 2	68
7.3 Besvarelse av problemstillingen	77
<b>8. Konklusjon</b>	<b>80</b>
<b>9. Praktisk og teoretisk bidrag</b>	<b>82</b>
<b>10. Begrensninger</b>	<b>83</b>
<b>11. Forslag til videre forskning</b>	<b>84</b>
<b>12. Referanser</b>	<b>85</b>

## Tabell- og figuroversikt

<b>Modell 2.1</b> Baumgarth og Schmidts modell for intern merkestyrke	<b>15</b>
<b>Tabell 2.1</b> Sammendrag av tidligere forskning	<b>22</b>
<b>Modell 3.1</b> Mosleys rammeverk for employer brand experience	<b>27</b>
<b>Tabell 3.1</b> Definisjonsoversikt	<b>32</b>
<b>Modell 3.2</b> King og Graces rammeverk for employer based brand equity	<b>44</b>
<b>Modell 4.1</b> Konseptuell modell for intern merkebygging og intern merkestyrke	<b>51</b>

## **Vedlegg**

**Vedlegg 1:** Intervjuguide

**Vedlegg 2:** Underlag for intervjuguide

**Vedlegg 3:** Transkribering av intervju 1

**Vedlegg 4:** Transkribering av intervju 2

**Vedlegg 5:** Transkribering av intervju 3

**Vedlegg 6:** Transkribering av intervju 4

**Vedlegg 7:** Transkribering av intervju 5

**Vedlegg 8:** Transkribering av intervju 6

**Vedlegg 9:** Transkribering av intervju 7

**Vedlegg 10:** Transkribering av intervju 8

**Vedlegg 11:** Baumgarth og Schmidts målingsverktøy for intern merkestyrke

## Forord

Valg av tema er inspirert av personlige erfaringer fra arbeidslivet, av bachelorstudier innen reklame og merkebygging og masterstudier innen markedsføring. To års erfaring med markedsføring i et internasjonalt firma med en sterk merkevare bidro til ideer for masteroppgavens tema. I tillegg har fag som blant annet ledelse og personligutvikling, og organisasjonsdrevet merkebygging bidratt til å belyse områder med forbedringspotensialer når det gjelder intern merkebygging, hvordan ledere kan motivere og engasjere, hvordan humankapitalen kan styrkes, og hvordan jobbe mer helhetlig for å skape merkeambassadører. Bacheloroppgaven min omhandler personlig merkebygging av kandidater for potensielle arbeidsgivere gjennom sosiale medier. Masteroppgaven om intern merkebygging mot eksisterende ansatte var en naturlig fortsettelse på grunn av min interesse for merkebygging av mennesker og merkebygging for mennesker.

Studiene har vært en reise over seks og et halvt år, som har ledet meg gjennom fag som markedsføring, merkebygging, reklame, ledelse, markedskommunikasjon, retorikk, filosofi, vitenskapshistorie, metodelære, journalistikk, organisasjonspsykologi, forbrukeratferd og økonomi. Studiene har dekket et bredt pensum, der mange av kildene har inspirert til temaet for denne oppgaven. Det har vært en svært lærerik dannelsesreise jeg ikke ville vært foruten. Underveis har jeg møtt en rekke interessante mennesker og diskusjonspartnere, som alle har bidratt til å øke min kunnskap, og økt min nysgjerrighet for å lære mer. Når jeg setter punktum for denne oppgaven setter jeg punktum for studietiden, men ferdig utdannet blir jeg aldri. Uten læring utvikler vi oss ikke som mennesker! For å sitere Albert Einstein: “The more I learn, the more I realize how much I don't know.”

En rekke personer har motivert meg, inspirert meg og vært sparringspartnere i arbeidet med oppgaven. Jeg vil aller først rette en takk til den originale Markedshøyskole-kapteinen Trond og min veileder Nicholas. Deretter vil jeg takke Rune og Bent-Sofus, som har vært inspiratorer for valg av tema. I tillegg har Tore, Runar, Erling, Lars, Adrian og Tarje bidratt i å utvikle meg som forsker; takk! Jeg vil takke Morten, Chánh, Live, Ingvild og Ida, som på hver sin unike måte har bidratt i prosessen. Til slutt vil jeg takke min familie som har vært enorm motivasjon og støtte på hele reisen. Tusen hjertelig takk, alle sammen!

*Oslo, 2014*

1506

## Sammendrag

Denne studien utvikler en konseptuell modell for intern merkebygging og intern merkestyrke, og utforsker denne modellen gjennom kvalitativ metode; dybdeintervjuer av ledere i norske organisasjoner. Modellen bygger på tidligere forskning og eksisterende teori innen blant annet intern merkebygging, organisasjonskultur og intern merkestyrke. Studien er et bidrag til et fagfelt det er lite forskning omkring i Norge. Begrepet intern merkestyrke kan jeg ikke finne benyttet tidligere i norsk sammenheng. Datamaterialet som bekrefter modellen baserer seg på intervjuer av åtte ledere innen markedsføring, kommunikasjon og HR. Problemstillingen er: Hvordan kan ledere gjennom intern merkebygging øke den interne merkestyrken?

Intern merkebygging starter med samarbeid mellom ledere på tvers av avdelinger for å utvikle strategier forankret i organisasjonskultur og verdier. Å skape intern merkestyrke starter med en merkeorientert toppledelse som ser viktigheten av å ha en strategi for intern merkebygging for å involvere de ansatte, skape motivasjon, engasjement og merkeambassadører, som er elementer av den interne merkestyrken. Toppledelsen har det øverste ansvaret for å sørge for at ledere i de ulike avdelingene trekker i samme retning. HR-ledelse og markedsførings- og kommunikasjonsledelse bør samarbeide om intern merkebygging og ha en velutviklet strategi for dette. Gjennom å involvere de ansatte i prosesser, benytte intern kommunikasjon, ha programmer for opplæring og tilby kompensasjon og priser, for eksempel som månedens medarbeider, kan organisasjonene bygge intern merkestyrke. De ansatte bør få kjennskap til og kunnskap om til organisasjonens verdier gjennom intern kommunikasjon. Intern kommunikasjon vil bidra til at den ansatte kan identifisere seg med organisasjonens verdier, gjøre de til sine egne ved internalisering og gjøre at de ansatte til merkeambassadører. Effekten av dette antas å være økt motivasjon hos den ansatte, og økt følelse av engasjement til organisasjonen og til arbeidsoppgavene. Intern merkestyrke er ansatte som identifiserer seg med organisasjonens verdier, handler etter verdiene fordi de er internalisert, og er motiverte og engasjerte merkeambassadører. Humankapital, summen av de ansattes kunnskaper og evner, en viktig del av den interne merkestyrken. Fordelene av å bygge intern merkestyrke er at de ansatte blir motiverte og engasjert til å bidra med det lille ekstra, og opptre som merkeambassadører. Studien åpner for ytterligere forskning rundt intern merkebygging og intern merkestyrke blant norske organisasjoner med utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket, der både kvalitative og kvantitative studier vil være aktuelle for å belyse temaet.

# 1. Innledning

## 1.1 Innledning til studien

Organisasjoner i konkurranseutsatte markeder har ikke bare en utfordring i å rekruttere de beste, de har også en utfordring knyttet til det å gjøre de eksisterende ansatte best, og å beholde de beste ansatte. Begrepet ”internal brand equity” ble introdusert av Baumgarth og Schmidt i 2010, og oversettes til intern merkestyrke. Ingen norske kvalitative studier er publisert om hvordan organisasjoner kan bygge intern merkestyrke. Jeg kan heller ikke finne begrepet intern merkestyrke benyttet i Norge i norske publikasjoner eller artikler. Denne studien bidrar med et konseptuelt rammeverk som presenterer et verktøy for intern merkebygging. Gjennom intern merkebygging kan organisasjoner øke sin interne merkestyrke, gjøre de eksisterende ansatte best og dermed få konkurransefortrinn når det gjelder å holde på gode ansatte. For å være konkurransedyktige må organisasjonene fokusere på humankapitalen (Berthon, Ewing og Hah 2005; Ind 2007), bygge ”Employer Based Brand Equity” (King og Grace 2009) eller intern merkestyrke (Baumgarth og Schmidt 2010), og skape merkeambassadører (Asha og Jyothi 2013).

Tradisjonelt har merkebygging vært et anliggende for markedsavdelingen, og de fleste ressurser benyttes for å bygge og ivareta merkevaren mot kunder (Maxwell og Knox 2009). For å skape konkurransefortrinn ser flere organisasjoner nå at intern merkebygging er veien å gå, i tillegg til tradisjonell markedskommunikasjon (Baumgarth og Schmidt 2010; Burmann, Zeplin og Riley 2009; Schultz og de Chernatony 2002). Intern merkebygging er i hovedsak en ledelsesoppgave (Balmer 2013; Gelb og Rangarajan 2014). Lederen bør være en rollemodell og merkeambassadør (Gromark og Melin 2011), identifisere seg med organisasjonskulturen (Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013), og utøve merkespesifikk transformasjonsledelse (Morhart, Herzog og Tomczak 2009). For at de ansatte skal bli de beste og være i stand til å etterleve merkevaren og organisasjonens verdier er lederen viktig. Enda mer avgjørende er det at lederen evner å videreformidle og bygge en felles forståelse av organisasjonskulturen og merkeidentiteten slik at de ansatte kan trekke i samme retning. I tillegg må de ansatte være bevisst på merkets verdier (de Chernatony og Schultz 2002; King Grace og Weaven 2013), og gjøre de til sine egne for å kunne bidra som merkeambassadører (Burmann, Zeplin og Riley 2009). Toppleidelse, HR, kommunikasjon og markedsføring må samarbeide for at organisasjonens verdier ikke bare skal være ambisiøse ord, men samsvare

med organisasjonskulturen og konkrete handlinger (Ambler og Barrows 1996; Robertson og Khatibi 2013).

Fra slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet endret fokuset seg innen merkevareledelse fra å bare konsentrere seg om kundene, til å også inkludere de ansatte (de Chernatony og Schultz 2002) gjennom employer branding (Ambler og Barrows 1996). Endringen gjorde at forskere og organisasjoner fattet interesse for andre typer merkebygging enn den tradisjonelle produktorienterte merkebyggingen. Merkeledelse mot de ansatte har ligget under HR-avdelingen, dersom det har vært noe bevisst forhold til merkeledelse internt i det hele tatt (Maxwell og Knox 2009). Ledere er ansvarlige for å skape og jobbe mot en merkeidentitet, og i tillegg skal de fungere som mellomledd mellom denne identiteten og de ansatte (de Chernatony og Vallaster 2006). De ansatte er målgruppen og jobben er merket som skal bygges opp i deres hoder (Raj og Jyothi (2011), derfor er intern merkebygging et relevant fokusområde for merkeledelse. Intern merkeledelse er et effektivt verktøy for å skape og opprettholde sterke merkevarer (Burmann, Zeplin og Riley 2009), og intern merkebygging anses som en del av intern merkeledelse. Det å bygge og måle merkestyrke fra et internt perspektiv vil bidra til å gjøre ledere som er ansvarlige for intern merkeledelse bedre rustet til å legge strategier for å øke den interne merkestyrken (Baumgarth og Schmidt 2010; Burmann, Zeplin og Riley 2009; King og Grace 2009).

Merkets image kan ikke bare skapes av ledere, alle ansatte må involveres og få et forhold til organisasjonens verdier for å kunne etterleve de og forme et helhetlig image for merket. Dette beskrives av Baumgarth (2010): "the whole company, rather than a single department has responsibility for the brand image" (Baumgarth 2010, 655). Ifølge Raj og Jyothi (2011) er det naturlig at det neste store er intern merkebygging og employer branding, hvilket innebærer å holde på de rette ansatte og hjelpe dem med å utvikle seg så de kan levere på merkeløftet. Merket er like mye relasjoner mellom organisasjonen og de ansatte som relasjonen mellom organisasjonen og kundene (Raj og Jyothi 2011, 3), og de ansatte er en viktig del av hvordan merket oppfattes (de Chernatony og Vallaster 2006; de Chernatony og Schultz 2002). En studie som denne av intern merkebygging blant norske organisasjoner er derfor aktuelt, og vil bidra til å dekke behovet for kartlegging av området.



En kombinasjon av langsiktig fokus på intern merkebygging, informasjon, organisasjonskultur og ledelse vil kunne bidra til engasjerte ansatte som utviser ”brand citizenship behaviour” (Burmam, Zeplin og Riley 2009). I denne studien er ”brand citizenship behaviour” forstått som det å være merkeambassadør. Merkeambassadører er en del av den interne merkestyrken, som skapes gjennom intern merkebygging. Formålet med intern merkebygging er å skape en sterkere merkevare, og dermed skaffe seg et konkurransefortrinn, som igjen vil kunne gi økte markedsandeler og bedre økonomiske resultater. For at de ansatte skal gjøres til merkeambassadører og utøve konseptet ”living the brand” må skillene mellom innsiden og utsiden av bedriften viskes ut (Ind 2007). Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) skriver at mennesker er kjernen i merket: ”it is the people, not advertising, that are at the core of the brand” (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002, 135). Dette begrunner hvorfor fokus på intern merkestyrke er et viktig område for ledere i norske organisasjoner.

Tidligere forskning innen intern merkebygging, intern merkestyrke og employer branding viser at det starter med toppledelsen og samarbeid mellom ulike avdelinger (Ambler og Barrows 1996; Gelb og Rangarajan 2014; Gromark og Melin 2011; Raj og Jyothi 2011). Min studie tar for seg intern merkebygging fra et lederspesspektiv ved å starte med dette i den konseptuelle modellen, og empirisk teste den gjennom dybdeintervjuer med ledere. Organisasjonskultur og samsvar mellom organisasjonens verdier og den ansattes personlige verdier er viktig for å skape motivasjon og engasjement (Asha og Jyothi 2013; Biswas og Suar 2013; Burmam, Zeplin og Riley 2009; Raj og Jyothi 2011; Robertson og Khatibi 2013). Denne studien ser på hvordan norske organisasjoner arbeider for å skape kongruens mellom organisasjonens verdier og de ansattes personlige verdier, og hvilke fordeler dette arbeidet har. Motivasjon og engasjement er deler av den interne merkestyrken (Baumgarth og Schmidt 2010). Merkeorientert ledelse og merkeorientert atferd bidrar til å skape merkeambassadører og har en positiv effekt på markedsprestasjoner og økonomiske resultater (Baumgarth 2010; Gromark og Melin 2011). Merkekjennskap, involvering, anerkjennelse og kommunikasjon bidrar også til engasjement og motivasjon hos den enkelte ansatte (Asha og Jyothi 2013; Baumgarth og Schmidt 2010; Berthon, Ewing og Hah 2005; Biswas og Suar 2013; King og Grace 2008; King, Grace og Weaven 2013; Raj og Jyothi 2011; Robertson og Khatibi 2013). Engasjement og motivasjon er viktig for å skape ”brand citizenship behaviour”, eller merkeambassadører, som er en del av den interne merkestyrken. Ingen norske kvalitative studier er publisert for hvordan organisasjoner kan skape intern merkestyrke. Denne studien er derfor et

viktig bidrag for forskningen innen intern merkebygging i Norge, og gir et verktøysett for norske ledere.

Studiens målgruppe er ledere innen markedsføring, kommunikasjon, informasjon og HR som bidrar til å utvikle strategier for intern merkebygging. King og Grace (2009) argumenterer for at et samarbeid mellom på tvers av HR og markedsføring vil gi den ansatte en positiv opplevelse, som kan bidra til å øke merkestyrken. King og Grace (2009, 128) skriver at ”internal brand management practices are emerging as an integral part of an organization’s overall brand management strategy”. De anser intern merkebygging som en stadig viktigere del av den totale merkebyggingsstrategien for organisasjoner, som bør gå på tvers av avdelinger (Gelb og Rangarajan 2014). Det er relevant med mer forskning innen intern merkebygging som gir ledere et verktøy for utvikling av strategier innen intern merkebygging og merkeledelse. Studien retter seg i tillegg mot forskere innen intern merkebygging, employer branding og intern kommunikasjon, fordi den konseptuelle modellen kan forbedres og utvikles gjennom ytterligere empirisk støtte.

Formålet med denne fenomenologiske studien er å utvikle et konseptuelt rammeverk for hvordan intern merkebygging kan øke den interne merkestyrken i norske organisasjoner. Rammeverket presenteres i form av en konseptuell modell, som er forankret i tidligere forskning og eksisterende teori. Formålet er retningsgivende for problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, som besvares gjennom analyse av åtte dybdeintervjuer med ledere innen markedsføring, kommunikasjon, informasjon og HR.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for denne studien er:

*Hvordan kan ledere gjennom intern merkebygging øke den interne merkestyrken?*

For å komme frem til svaret på dette har jeg formulert to forskningsspørsmål som er utledet fra den konseptuelle modellen. Ved å kartlegge hva organisasjonene gjør i dag, kan jeg deretter gi et forslag på hva de bør gjøre i fremtiden for å skape intern merkestyrke gjennom intern merkebygging. Forskningsspørsmålene er også forankret i fenomenologisk metode, som benyttes for å besvare spørsmål og hva og hvorfor.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber ledelsen med å forankre organisasjonskulturen i verdiene, og hvilke verktøy benytter de for intern merkebygging?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke effekter vises ved av arbeid med intern merkebygging?

### 1.3 Oppbygning og struktur

Jeg starter med en gjennomgang av tidligere forskning innen intern merkebygging, intern merkestyrke og employer branding. Intern merkebygging og employer branding relativt nye fagområder i Norge, og jeg har derfor valgt å presentere tidligere forskning først for å gi et innblikk i hvor forskningen på disse områdene befinner seg. Den tidligere forskningen knyttes opp mot formålet i denne studien, og oppsummeres i en tabell i slutten av kapittel to. Etter gjennomgangen av tidligere forskning presenterer jeg teori som er relevant for studien i kapittel tre. Jeg går gjennom de ulike begrepene jeg har valgt å fokusere på for utvikling av det konseptuelle rammeverket, og begrunner hvorfor begrepene er relevante for denne studien. I kapittel fire viser jeg sammenhengen mellom begrepene i en konseptuelt modell basert på tidligere forskning og teorigjennomgang. Modellen er utgangspunkt for utledningen av forskningsspørsmål og problemstillingen, som jeg presenterer i kapittel fem. Jeg begrunner valg av metode i kapittel seks, der jeg også presenterer informantene og gjennomgår prosessen rundt datainnsamling gjennom dybdeintervjuer. Resultatene presentert i kapittel syv baserer seg på en analyse av intervjuene, der sitater og utsagn fra informantene forankres i tidligere forskning, det eksisterende teoretiske rammeverket og den konseptuelle modellen. Resultatene besvarer forskningsspørsmålene og problemstillingen. Til slutt følger en konklusjon i kapittel åtte, teoretisk og praktisk bidrag i kapittel ni, begrensninger for studien i kapittel 10 og forslag til videre forskning innen intern merkebygging i kapittel 11. Referanseliste med referanser til kildene sitert i denne studien følger etter forslag til videre forskning.

## 2. Tidligere forskning

### 2.1 Introduksjon til tidligere forskning

Det er få studier på intern merkestyrke på verdensbasis, og begrepet er bare fire år gammelt, introdusert av Baumgarth i en studie fra 2010. Det er derfor behov for forskning rundt intern merkestyrke og intern merkebygging. I Norge etterlyses mer forskning, spesielt innen employer branding (Egeberg 2014), som i hovedsak har dreid seg om merkebygging mot potensielle ansatte, men som også kan og bør rettes mot eksisterende ansatte i form av intern merkebygging. Det meg bekjent ingen publiserte kvalitative studier i Norge per juli 2014 som går på intern merkebygging og strategi for intern merkestyrke blant norske bedrifter med utgangspunkt i ledere. De studiene som er valgt ut her er publisert i perioden 2006 til 2014, med unntak av Ambler og Barrows studie fra 1996. Denne regnes som opphavet til uttrykket ”employer brand”, og er derfor relevant for å forklare dette begrepet, som er knyttet til intern merkebygging. Utvalget av studier viser at intern merkebygging og employer branding er nye fagområder som får økende oppmerksomhet, men som fortsatt trenger mer forskning og empiri. Studiene som presenteres i dette kapitlet er valgt fordi bidragene er av relevans for denne studien. De bidrar med å komme frem til en konseptuell modell i kapittel fire, og er bakgrunnen for mine forskningsspørsmål som ble presentert i innledningen, og som begrunnes nærmere i kapittel fem.

Ambler og Barrows (1996) introduserte begrepet ”employer brand”, oversatt til arbeidsgivermerke på norsk. Et arbeidsgivermerke innebærer at arbeidsgiveren er en merkevare ovenfor potensielle og eksisterende ansatte, og bevissthet rundt dette kan gi konkurransefortrinn når det gjelder å rekruttere nye og beholde eksisterende ansatte. Selv om begrepet er nærmere 20 år gammelt, er det først de siste årene at norske organisasjoner har blitt opptatt av dette som konkurransefortrinn (Egeberg 2014). Ambler og Barrows (1996) fant at et arbeidsgivermerket bør styres av en toppleder for at det skal kunne ledes på en holistisk måte. Kjennskap og psykologiske fordeler var de to komponentene som de fleste av deres informanter trakk fram viktige for et arbeidsgivermerke, og for å kunne rekruttere, beholde og motivere de beste menneskene (Ambler og Barrows 1996). De fant ut at for å lykkes med employer branding krever at toppledelsen er dedikert til konseptet, og at toppledelsen må være koblingen mellom HR og markedsavdeling for å kunne bidra til langsiktig suksess (Ambler og Barrows 1996). Min studie er inspirert av Ambler og Barrows’ (1996) perspektiv om at arbeidsgivermerket

bør styres fra ledelsen, og fokuserer på å beholde og motivere de beste fordi de eksisterende ansatte er en viktig del av den interne merkestyrken, som King og Grace (2009) også påpeker. Jeg ønsker å se på hvordan ledelsen i organisasjonene samarbeider på tvers av avdelinger for å bygge merkevaren mot de ansatte på en konsistent og holistisk måte, som Ambler og Barrows (1996) foreslår, men jeg benytter begrepet intern merkebygging fremfor employer branding i denne studien fordi jeg fokuserer på hvordan organisasjonene driver merkebygging rettet mot eksisterende ansatte fremfor potensielle ansatte, som hovedsakelig er målgruppen for employer branding.

## 2.2 Forskning innen intern merkebygging

Asha og Jyothi (2013) så sammenhengen mellom intern merkebygging og de ansattes atferd fra de ansattes ståsted, og fant støtte for at intern merkebygging hadde en positiv effekt på atferden. De fant i tillegg støtte for at engasjement for merket hadde påvirkning på hvordan de ansattes atferd internt var. Studien fant også støtte for at atferden var et resultat av kongruens mellom de personlige verdiene til den ansatte og organisasjonens verdier. Denne studien er relevant fordi den finner empirisk støtte for at intern merkebygging er avgjørende for å skape merkeambassadører. Den er utført i India, så organisasjonskultur og atferd blant ansatte kan være annerledes enn i Norge fordi de kan være formet av andre verdier, holdninger og normer. Det er derfor relevant å gjøre en tilsvarende studie i Norge. Deres studie ser på intern merkebygging fra de ansattes ståsted, mens min studie ser på intern merkebygging fra et ledelsesperspektiv, ettersom intern merkebygging anses å være en ledelsesoppgave (Balmer 2013; Winn 2013). Asha og Jyothi (2013, 51) konkluderer med at kompensasjon, priser, opplæring, videreutvikling for å tilfredsstille de ansattes behov for vekst, involvering og flerdimensjonal kommunikasjon er faktorer som bidrar til engasjement til merket og kongruens mellom personlige verdier og organisasjonens verdier. Disse faktorene legger jeg til grunn for utvikling av verktøy for intern merkebygging som jeg presenterer i den konseptuelle modellen nedenfor. Min studie ønsker å se på om disse verktøyene benyttes i norske organisasjoner, og hva ledere opplever at effektene av slike tiltak er. Jeg kobler bruk av disse verktøyene for intern merkebygging i norske organisasjoner til den interne merkestyrken under resultater nedenfor.

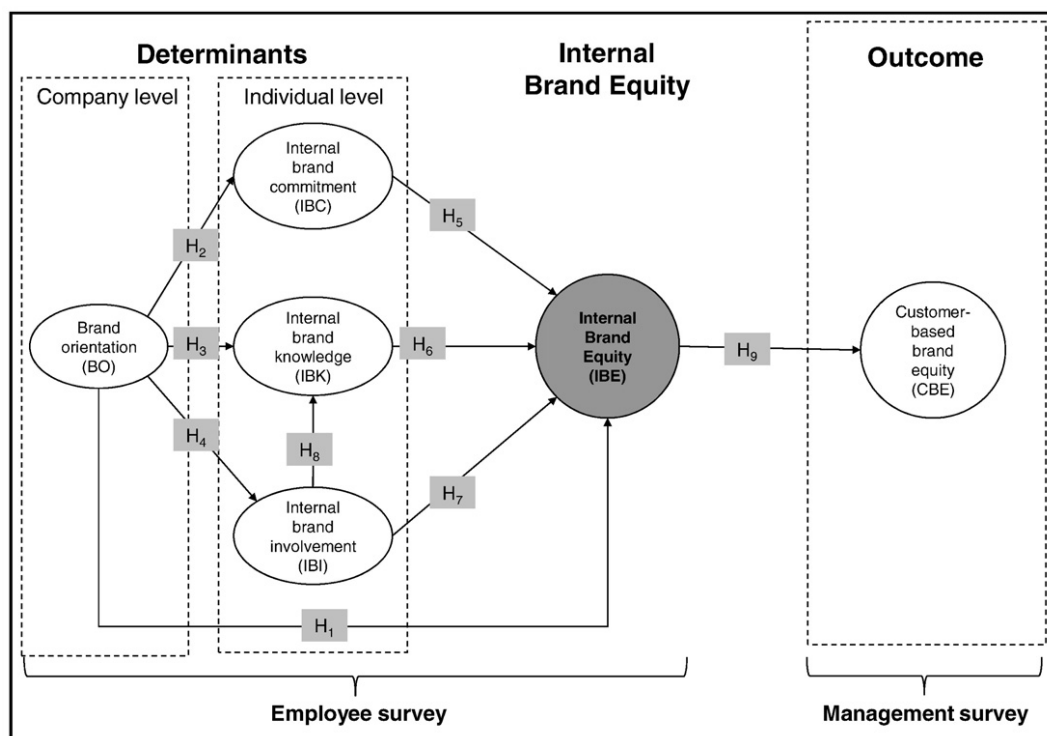
King og Grace (2008) presenterte en interessant studie om intern merkebygging fra de ansattes perspektiv, i likhet med Asha og Jyothi (2013). Studien til King og Grace (2008) baserer seg på ti dybdeintervjuer med ansatte innen servicenæringen i Australia. King og Grace (2008) fant at ansatte som hadde merkerelatert informasjon i tillegg til generell informasjon hadde et sterkere engasjement til jobben og merkevaren. Studien er relevant for min studie fordi den tar for seg begrepet engasjement i sammenheng med tilgjengelig informasjon. Også Asha og Joythi (2013) beskriver kommunikasjon som viktig for å bygge engasjement til merket. Ettersom tilgjengeliggjøring av informasjon er en viktig del av strategien for intern merkebygging, og har påvirkning på engasjement og merkestyrken (King og Grace 2008), er informasjonsdeling og intern kommunikasjon et aspekt jeg ønsker å se på i min studie. Jeg spør derfor mine informanter om hvilke kanaler de benytter til intern kommunikasjon for å gjøre organisasjonens verdier kjent og tilgjengelig for de ansatte, og hva de mener tilgjengeliggjøring av informasjon har å si for medarbeidernes engasjement.

Raj og Jyothi (2011) så på effektene av intern merkebygging på organisasjonens human-kapital fra arbeidstakerens ståsted. De fant at intern merkebygging hadde en positiv effekt på de ansattes holdninger og handlinger når det kom til å levere på merkeløftet. Intern kommunikasjon, de ansattes motivasjon til å yte godt og ledelsen spilte en stor rolle i å beholde de eksisterende ansatte (Raj og Jyothi 2011). Organisasjonskultur var en av faktorene som var viktig for å engasjere de ansatte, fant Raj og Jyothi (2011). Dette funnet er aktuelt for min studie. De fant også at intern merkebygging var viktig for at de ansatte skulle gå utover sin stillingsbeskrivelse og gi det lille ekstra ved å vise engasjement, som kan kobles til beskrivelsen av merkeambassadører hos King og Grace (2008) og Baumgarth (2010). Raj og Jyothi (2011) mener systematisk intern merkebygging er veien å gå for å få de ansatte til å handle i tråd med merkeverdiene, noe som er relevant fordi utgangspunktet i min studie er å kartlegge om norske organisasjoner har gjort seg de samme tankene. Jeg ønsker å se på om norske organisasjoner jobber systematisk med intern merkebygging, eller om de gjør det uten å ha satt det i system. Svarene vil være med på å besvare problemstillingen min i kapittel syv.

## 2.2 Forskning innen intern merkestyrke

Baumgarth og Schmidt (2010) introduserer begrepet intern merkestyrke i sin studie, som presenterer et rammeverk for å måle dette. De fant støtte for at merkeorienterte bedrifter hadde ansatte med høyere grad av intern merkeinvolvering, høyere merkekjennskap og høyere engasjement til merket. Både intern merkeinvolvering og engasjement påvirket den interne merkestyrken (Baumgarth og Schmidt 2010). De foreslår at ledere oppfordrer til intern merkeinvolvering og legger til rette for engasjement gjennom for eksempel incentiver, opplæringsprogrammer, intern kommunikasjon, ledelse og rekruttering av de rette menneskene. I likhet med Ambler og Barrows (1996) og King og Grace (2008) oppfordrer forfatterne til samarbeid mellom markedsavdelingen og HR-avdelingen, for å bygge intern merkestyrke (Baumgarth og Schmidt 2010). Deres bidrag er en modell for intern merkestyrke som er inspirasjon og bakgrunn for min studie. Modellen viser hvilke faktorer som utgjør den interne merkestyrken, som igjen har påvirkning på den kundebaserte merkestyrken. Begrepene som inngår i denne modellen, og som er bakgrunnen for min modell for intern merkestyrke, vil forklares nærmere under teorikapittelet nedenfor.

Modell 2.1 Modell for intern merkestyrke



Intern merkestyrke skapes på organisasjonsnivå og individnivå. Kilde: (Baumgarth og Schmidt 2010, 1255)



Gelb og Rangarajan (2014) publiserte vinteren 2014 en artikkel om hvordan organisasjoner i både USA og Europa vurderer medarbeideres bidrag, og hva organisasjonene gjør for å forsterke bidragene. Studien deres baserte seg på dybdeintervjuer med ledere i 15 organisasjoner, der bidragsyterne var ansvarlige for merkebygging eller HR. I så måte ligner deres studie på denne studien, selv om min studie benytter færre informanter. De så på to ulike faktorer; ansattes påvirkning på differensiering, og de ansatte som merkeambassadører. Gelb og Rangarajan (2014) fant at alle medarbeidere potensielt kunne påvirke merkestyrken, gjennom hvordan de utførte jobben sin, hvem de var, hvordan de følte ovenfor organisasjonen, og hva de sa om den (Gelb og Rangarajan 2014, 100). Deres studie så på den eksterne merkestyrken ut mot kunde, mens min studie ser på den interne merkestyrken forstått som merkeambassadører, humankapitalen og verdien av et sterkt arbeidsgivermerke. Det er derimot funn som er overførbare til denne studien. Gelb og Rangarajan (2014, 107) fant at ledere må identifisere potensielle merkeambassadører, de ansatte må vite hva merket står for og hvordan de kan bidra til merkestyrke, og i tillegg må de ansatte ha motivasjon for å kunne bidra. Det er lederes oppgave å motivere de ansatte, og det første steget for et samarbeid mellom HR og markedsføring er å kartlegge hvilke kategorier av ansatte som bidrar mest til merkestyrken (Gelb og Rangarajan 2014, 107). Dette er i tråd med det som foreslås av andre forskere, som nevnt over, blant annet Raj og Jyothi (2011) og King og Grace (2008). Hulberg (2006) beskriver også at avdelingene må samarbeide omkring merkebygging. Organisasjonen bør sørge for at markedsavdelingen og HR jobber sammen for å utvikle de ansatte til gode representanter for merket (Hulberg 2006). Dette utsagnet er interessant for videre forskning, for å se på hvordan norske organisasjoner i dag samarbeider på tvers av avdelingene. Studien til Gelb og Rangarajan (2014) er også interessant fordi den viser at ulike tiltak kan påvirke merkestyrken, selv tiltak som ikke er direkte relatert til merkebygging. De ansatte må ses på som en del av merket, og ulike tiltak kan ses på som potensielle faktorer som virker inn på merkestyrken (Gelb og Rangarajan 2014). Min studie ønsker å kartlegge hva norske organisasjoner i dag gjør for å bygge intern merkestyrke, og hvordan ledere tenker omkring effektene av de tiltakene som gjøres i deres organisasjon. Jeg ser også på hvordan de identifiserer og motiverer merkeambassadører, som regnes som en del av den interne merkestyrken.



Burmann, Zeplin og Riley (2009) så på suksessfaktorene for intern merkeledelse og intern merkebygging i sin studie basert på data fra kunder og fra ansvarlige for intern merkeledelse. De fant støtte for at ”brand citizenship behaviour”, som jeg har valgt å oversette til utøvelse som merkeambassadør, henger sammen med engasjement til merket (Burmann, Zeplin og Riley 2009). Dette er interessant for min studie. Ifølge Burmann, Zeplin og Riley (2009, 266) består ”brand citizenship behaviour” (BCB) av tre ulike dimensjoner: hjelpsomhet, merkeentusiasme, og villighet til å utvikle og forbedre både seg selv og merket. Engasjement for merket bestemmes av hvordan den ansatte identifiserer seg med merket og gjør det til en del av seg selv (Burmann, Zeplin og Riley 2009), og kan dermed kobles til internalisering som beskrives av blant annet Tarnovskaya og de Chernatony (2011). Begrepet internalisering forklarer jeg nærmere i teorikapittelet nedenfor. Studien til Burmann, Zeplin og Riley (2009) er aktuell fordi den tar for seg flere av begrepene jeg ønsker å benytte i min studie, og finner relevante sammenhenger mellom disse. Jeg ønsker å se om jeg kan finne tilsvarende sammenhenger basert på kvalitative undersøkelser blant norske ledere som er ansvarlige for intern merkebygging. Min studie er også et bidrag til inspirasjon for kvantitative undersøkelser blant norske arbeidstakere for å avdekke sammenhenger mellom engasjement og merkeambassadører, og påvirkning på merkestyrken.

King, Grace og Weaven (2013) undersøkte hvordan franchisetakere kunne utvikles til merkeambassadører gjennom intern merkeledelse. De fant blant annet ut at kunnskapsformidling og merkekjennskap hos franchisetakere førte til økt engasjement til merket (King, Grace og Weaven 2013). Av funn som er relevant for denne studien var blant annet at ”brand commitment”, oversatt til merkeengasjement, hadde en positiv effekt på ”brand citizenship behaviour”, som jeg som nevnt over oversetter med å være en merkeambassadør. Begrepene er i tråd med de Baumgarth og Schmidt (2010) benyttet i sin studie for utviklingen av en modell for intern merkestyrke, og med funn hos Burmann, Zeplin og Riley (2009). Den menneskelige faktoren (the H factor), som King, Grace og Weaven (2013) beskriver som det å behandle de ansatte som mennesker og med respekt, hadde en medierende effekt på forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver når det gjaldt tilfredshet og engasjement.

King, Grace og Weaven (2013) sin studie er interessant for min studie fordi jeg ønsker å se på hvordan organisasjonene formidler kunnskap om sine verdier til de ansatte, og hva ledere tenker om effekten av kunnskapsformidlingen. Jeg velger å fokusere på begrepene merkeambassadører og engasjement i min studie, som er inspirert av blant annet King, Grace og Weaven (2013) og Burmann, Zeplin og Riley (2009). Begrepsavklaring og konseptuell modell følger nedenfor under kapitlene tre og fire.

Få studier har tatt for seg koblingen mellom merkeorientering, merkestyrke og økonomiske resultater. Gromark og Melin (2011) leverer et bidrag i dette gapet i forskningen. Gromark og Melin (2011) identifiserer fire faktorer som må være tilstede for suksessfull merkeorientering i en organisasjon; holdninger, handlinger, evner og interaksjon mellom interne og eksterne interessenter. Gromark og Melin (2011, 395) definerer merkeorientering som merkebygging som skal skape merkestyrke gjennom interaksjon mellom eksterne og interne interessenter, der målet for merkebyggingen er utvikling og finansielle fordeler. Gromark og Melin (2011) fant at de mest merkeorienterte organisasjonene var de som var best til å realisere merkestrategiene, i tillegg til at de hadde dobbelt så stor driftsmargin som bedriftene med lavest merkeorientering. Studien fant at toppledelsens involvering som merkeambassadører var viktig for merkebyggingsprosessen i merkeorienterte bedrifter (Gromark og Melin 2011), som er relevant for min studie som tar for seg intern merkebygging fra et ledelsesperspektiv.

### **2.3 Forskning innen employer branding**

Jeg velger å sitere studier innen employer branding fordi enkelte funn kan kobles til og være relevante for intern merkebygging, selv om jeg har valgt å ikke fokusere på begrepet employer branding i den konseptuelle modellen. Arbeidsgiverens attraktivitet er de fordelene en potensiell ansatt tror at ligger i å jobbe for organisasjonen (Berthon, Ewing og Hah 2005, 151). Attraktiviteten spiller en viktig rolle for om et arbeidsgivermerke er suksessfullt, ifølge forfatterne. De ansattes atferd må være konsistent med organisasjonens merkeløfte, og den ønskelige atferden kommer kun dersom de oppfatter merket som attraktivt (Maxwell og Knox 2009). Det at den ansatte oppfatter merket som attraktivt er viktig for at han skal ha et ønske om å levere på merkeløftet. Det vil også kunne bidra til at de ansatte er motivert til å bidra til en merkestøttende organisasjonskultur (Maxwell og Knox 2009). De ansatte er interne kunder, og jobben er produktet som skal tiltrekke, utvikle og motivere de ansatte (Berthon,

Ewing og Hah 2005). Lite forskning er gjort på hva som gjør et merke attraktivt for eksisterende ansatte (Maxwell og Knox 2009). Et av funnene hos Maxwell og Knox (2009) var at ansattrelaterte attributter ble ansett som viktige. Attributtene de presenterer er arbeidsmiljø, arbeidsstokk, type arbeid, ledelsesstil, interne priser og relasjoner mellom leder og den ansatte. I tillegg var organisatorisk suksess en attraktivitetsfaktor (Maxwell og Knox 2009). Ettersom attraktivitet er knyttet opp til arbeidsgivermerket, engasjement og motivasjon, vil disse faktorene være relevante for denne studien fordi arbeidsgivers attraktivitet kan påvirke utviklingen av intern merkestyrke.

Biswas og Suar (2013) ser på hvordan ansattes verdier spiller inn på employer branding, og videreutvikler studien til Berthon, Ewing og Hah fra 2005, som skiller mellom fem ulike typer verdier hos den ansatte: interesseverdier (et spennende og utfordrende arbeidsmiljø), sosiale verdier (hyggelig og støttende sosialt arbeidsmiljø), økonomiske verdier (lønn over gjennomsnitt, bonusordninger og andre fordeler), utviklingsverdier (anerkjennelse og muligheter for videreutvikling) og anvendelsesverdi (mulighet for å anvende kunnskap og lære den videre til andre). Funnene hos Biswas og Suar (2013) tyder på at gode relasjoner til sjefen og kollegaer samt respekt fra sjefen er viktig for arbeidstakere. I tillegg var et morsomt arbeidsmiljø en viktig faktor. Organisasjonen må forstå ønskene og behovene hos arbeidstakerne, og organisasjonens verdier må være i samsvar med de ansattes for å lykkes med employer branding (Biswas og Suar 2013). Dette er i tråd med funn hos Asha og Jyothi (2013) om at identifisering med verdiene er viktig for intern merkebygging. Ettersom det å bli lagt merke til kan ha en innvirkning på engasjement og motivasjon, vil dette være en faktor som det er interessant å se nærmere på. Jeg ønsker derfor å kartlegge hvilke tiltak organisasjonene eventuelt gjør for å matche verdiene hos den ansatte og organisasjonens verdier, og hvordan de mener dette kan påvirke den interne merkestyrken. I tillegg ser jeg på hva de gjør for å vise den ansatte anerkjennelse, for eksempel ved priser for månedens ansatt.

Robertson og Khatibi (2013) så på hvordan employer branding påvirker produktivitet, og hvilke faktorer som spiller inn på forholdet mellom disse. De fant at organisasjoner som hadde en velutviklet strategi for employer branding hadde høyere produktivitet enn de som ikke hadde det (Robertson og Khatibi 2013). Det var ledelsens jobb å utvikle og styre strategiene for merkebygging, og tiltakene var ikke effektive dersom ikke merkets image var forankret i organisasjonens identitet både eksternt og internt (Robertson og Khatibi 2013). De

fant at styrken på arbeidsgivermerket hadde en positiv innvirkning på produktivitet, og at tilfredshet og engasjement var de interne utfallene som var høyest rangert blant organisasjonene med gode strategier for employer branding (Robertson og Khatibi 2013). Min studie tar ikke for seg produktivitet som en effekt av merkestyrke, men ser på engasjement som en del av merkestyrke. Studiene til Gromark og Melin (2011) og Robertson og Khatibi (2013) bidrar til å belyse hvordan employer branding påvirker den finansielle merkestyrken og økonomiske resultater, som vil være interessant for videre forskning ved å se på hvordan intern merkestyrke henger sammen med finansiell merkestyrke.

#### **2.4 Forskning innen organisasjonskultur og verdier**

Organisasjonskulturen er viktig for merkestyrken, men det er viktigere å oversette organisasjonskulturen til et handlingsspråk for å oppnå positive markedseffekter (Homburg og Pflesser 2000 i Baumgarth 2010; Bjerke og Ind 2007). Baumgarth (2010) foreslår en modell for merkeorientering som bygger videre på Scheins (1992) tre elementer verdier, normer og artefakter, men som i tillegg legger til et fjerde element; atferd. Modellen testes empirisk på tyske B2B-organisasjoner, og studien viser at de tyske organisasjonene har mye å gå på når det gjelder å bli merkeorienterte (Baumgarth 2010). De fire faktorene verdier, normer, artefakter og atferd utgjør organisasjonskulturen, der verdier og normer er de usynlige delene som kan være vanskelige å observere, mens artefaktene og atferden er synlige elementer som er lettere å observere (Baumgarth 2010). Artefakter er symboler som uniformer, arbeidslokaler, og historier som benyttes for å fremme merket (Baumgarth 2010; Bjerke og Ind 2007). Atferd er konkrete handlinger eller merkestøttende kommunikasjon (Baumgarth 2010, 657). Baumgarth (2010, 663) kom frem til at merkeorienterte verdier hadde en positiv effekt på merkeorienterte normer, som igjen hadde en positiv effekt på merkeorienterte artefakter og merkeorientert atferd. Han fant også ut at merkeorientert atferd hadde en positiv effekt på markedsprestasjoner og økonomiske resultater (Baumgarth 2010), noe som er relevant for ledere som skal begrunne hvorfor satsing på intern merkebygging er viktig. Dette er i tråd med funn hos Gromark og Melin (2011). Min studie avgrensner organisasjonskulturen ved å se på verdier og atferd som elementer, men artefakter og normer anerkjennes likevel som viktige elementer av organisasjonskulturen. Baumgarths (2010) studie er relevant for min studie fordi den fokuserer på implementering av organisasjonskulturen, som er viktig for intern merkestyrke som jeg skal se på.

## 2.5 Oppsummering av tidligere forskning

Oppsummert viser tidligere forskning at toppledelsen må styre arbeidsgivermerket og motivere de ansatte (Ambler og Barrows 1996), være merkeambassadører selv (Gromark og Melin 2011), og identifisere merkeambassadører internt for å skape merkestyrke (Gelb og Rangarajan 2013). Merkestyrken påvirkes av merkerelatert informasjon, engasjement og involvering (Baumgarth og Schmidt 2010; King og Grace 2008). Involvering og engasjement påvirker atferden (Asha og Jyothi 2013), og engasjement har betydning for hvorvidt de ansatte internaliserer verdiene og viser merkestøttende atferd (Burmans, Zeplin og Riley 2009). Kunnskap og kjennskap til informasjon og til verdier er viktig for å skape engasjement til merket, skape merkeambassadører og utvikle merkestyrken og arbeidsgivermerket (Baumgarth 2010; Biswas og Suar 2013; King, Grace og Weaven 2013). Organisasjonskulturen defineres av verdiene, normene, artefaktene og atferden i en organisasjon (Baumgarth 2010), der internalisering av verdiene er viktig for å skape merkeorientert atferd og merkeambassadører (Burmans, Zeplin og Riley 2009; Tarnovskaya og de Chernatony 2011). De mest relevante funnene for denne studien sammenfattes i tabellen på neste side.

**Tabell 2.1** Sammendrag av tidligere forskning

Forfattere og årstall	Relevante funn i forbindelse med min studie
Ambler og Barrows (1996)	Employer branding krever at toppledelsen er dedikert, og at det samarbeides på tvers av avdelinger for å skape kjennskap og trekke frem psykologiske fordeler.
Asha og Jyothi (2013)	Intern merkebygging var positivt for atferd, som påvirkes av engasjement. Atferd er også påvirket av samsvar mellom organisasjonens verdier og personlige verdier. Behov for vekst, involvering, kommunikasjon og priser fører til engasjement og identifisering.
Baumgarth og Schmidt (2010)	Merkeorientering fra organisasjonens side fører til høyere merkeinvolvering, merkekjennskap og merkeengasjement, som påvirker den interne merkestyrken. Incentiver, opplæring, intern kommunikasjon og samarbeid mellom avdelingene er viktige faktorer for å skape intern merkestyrke.
Baumgarth (2010)	Organisasjonskultur utgjøres av verdier, normer, artefakter og atferd, og er viktig for merkestyrken. Merkeorientert atferd hadde positiv effekt på markedsprestasjoner og økonomiske resultater.
Berthon, Ewing og Hah (2005)	Den ansattes atferd må være konsistent med merkeløftet, og det oppstår når den ansatte anser arbeidsgiver som attraktiv. En attraktiv arbeidsgiver er en som blant annet tilbyr muligheter for videreutvikling og gir anerkjennelse. Ansatte er kunder og jobben er produktet, der arbeidsgiver er ansvarlig for å utvikle og motivere den ansatte.
Biswas og Suar (2013)	Organisasjonen må forstå behov og ønsker hos den ansatte, og organisasjonens verdier må være i samsvar med de personlige verdiene til arbeidstaker. Anerkjennelse påvirker engasjement og motivasjon.
Burmann, Zeplin og Riley (2009)	"Brand citizenship behaviour" henger sammen med engasjement, som igjen påvirkes av identifisering og det å gjøre merket til en del av seg selv.
Gelb og Rangarajan (2014)	Alle ansatte påvirker merkestyrken (eksternt mot kunde). Ledere må identifisere merkeambassadører, motivere de ansatte og samarbeide på tvers av avdelinger for å lykkes.
Gromark og Melin (2011)	Ledelsen må være merkeorienterte og merkeambassadører, dette påvirker merkestyrken og økonomiske resultater.
King og Grace (2008)	Merkerelatert informasjon påvirker engasjement hos de ansatte.
King, Grace og Weaven (2013)	Kunnskapsformidling og merkekjennskap fører til engasjement, som igjen påvirker "brand citizenship behaviour".
Maxwell og Knox (2009)	Arbeidsmiljø, ledelsesstil, priser og relasjoner mellom de ansatte og ledere er viktige faktorer for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver ovenfor de eksisterende ansatte.
Raj og Jyothi (2011)	Intern kommunikasjon og ledelse er viktig for å beholde de ansatte. Organisasjonskulturen er viktig for å skape engasjement. Systematisk intern merkebygging er viktig for å få de ansatte til å gjøre det lille ekstra, vise engasjement og handle i tråd med organisasjonens verdier.
Robertson og Khatibi (2013)	En velutviklet strategi for employer branding påvirker produktiviteten. Employer branding er en ledelsesoppgave der tiltakene må forankres i organisasjonens identitet. Tilfredshet og engasjement er effekter av gode strategier for employer branding.

### 3. Teoretisk rammeverk

#### 3.1 Introduksjon til det teoretisk rammeverket

Det teoretiske rammeverket for denne studien strekker seg over flere fagfelt. Den trekker på teori fra tradisjonell merkebygging og forbrukeratferd, teori om intern merkebygging og employer branding, organisasjonskultur, involvering og internalisering, motivasjonsteori, teori om merkestyrke og ledelsesteori. Ettersom intern merkebygging og employer branding er temaer det ikke er forsket mye på i Norge, er det teoretiske rammeverket i denne studien relativt bredt, og tar også for seg teori om organisasjonskultur og ledelsesteori. Dette bidrar til å sette begrepene i sammenheng. Mange av områdene er tett knyttet til hverandre, og det var derfor aktuelt å inkludere teori fra disse fagfeltene for å skape en konseptuell modell og en ny teori for intern merkebygging. Sammenhengen mellom de ulike begrepene vil jeg vise i en konseptuell modell senere. Jeg har valgt å benytte det engelske begrepet employer branding fremfor den direkte norske oversettelsen arbeidsgivermerkebygging i denne studien fordi det norske begrepet er tungt og ikke innarbeidet det faglige vokabularet.

#### 3.2 Ledelsens rolle

Det er bred enighet om at intern merkebygging er en ledelsesoppgave (Balmer 2013; Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002; Erlie 2012; Ind 2007; Morhart, Herzog og Tomczak 2009; Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013). Ledere som skal administrere og skape merkeambassadører må selv ha inngående merkekjennskap og være rollemodeller for konseptet "live the brand" (Balmer 2013; Gromark og Melin 2011; Morhart, Herzog og Tomczak 2009). "Senior managers should strongly identify with the corporate brand covenant and culture (*managerial corporate brand identification*)" (Balmer 2013, 736). Forståelse av merkevaren hos ledere er viktig for å kunne legge strategier og visjoner for fremtiden, og vil gjøre det lettere å nå målene (Balmer 2013). Ledere må også forstå at den organisasjonens identitet er dynamisk og må være i stand til å gjøre endringer og justeringer over tid, for eksempel ved å gjøre justeringer i verdiene, eller hva betydningen av verdiene for den enkelte ansatte. Harris og de Chernatony (2001) mener ledere bør fokusere på hvordan merkets ønskede verdier henger sammen med de ansattes verdier og deres atferd, som understøttes av funn hos blant annet Burmann, Zeplin og Riley (2009) og Gelb og Rangarajan (2014) presentert under tidligere forskning i forrige kapittel. Lederes handlinger er viktigere



for effektiviteten enn det verdiene er, og det er derfor viktig å observere atferd (Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013, 189). Ledelsen er avhengig av god kommunikasjon med de ansatte som skal skape resultatene, fordi det er ledelsen som har det endelige ansvaret for å levere i forhold til de målene som er satt (Erlieen 2012). Dette samsvarer med funn hos King og Grace (2008) om at merkerelatert informasjon påvirker engasjement og merkestyrke. Også Asha og Jyothi (2013) fant at kommunikasjon er en faktor som medfører engasjement og identifisering, og påvirker atferden blant de ansatte. Intern kommunikasjon er ledernes verktøy for å skape merkeambassadører og engasjement blant de ansatte, og forstå at investeringer i å ansette og lære opp de rette menneskene gjenspeiles i merkestyrke for bedriften, som Gelb og Rangarajan (2014) skriver:

Managers must justify investing extra dollars on hiring and training brand-building employees, reinforcing brand understanding and commitment among employees through internal communications, and rewarding actions that build brand equity.  
(Gelb og Rangarajan 2014, 97)

Morhart, Herzog og Tomczak (2009) benytter Bass (1985) sine lederskapsteorier om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som utgangspunkt for sin teori om hvordan ledere kan utvikle de ansatte til å bli "brand champions". Morhart, Herzog og Tomczak (2009) mener lederstilen henger sammen med de ansattes behov for tilfredsstillende, kilden til motivasjon hos den ansatte, og at dette igjen påvirker den merkebyggende atferden hos den ansatte. Morhart, Herzog og Tomczak (2009, 123) definerer merkespesifikk transformasjonsledelse slik: "a leader's approach to motivating his or her followers to act on behalf of the corporate brand by appealing to their values and personal convictions." Merkespesifikke transformasjonsledere er rollemodeller for "living the brand", de kommuniserer merkets visjon og skaper engasjement hos den ansatte, og de bidrar til å lære de ansatte til å forstå sine roller, og hjelper til med videreutvikling (Morhart, Herzog og Tomczak 2009, 123). Maxwell og Knox (2009) fremhever ledelsesstil som en av faktorene som gjør arbeidsgiver attraktiv for eksisterende ansatte. Ind (2007) skriver at det på toppledernivå må være minst én merkeambassadør for at "living the brand"-programmer skal fungere i praksis, og at denne personen har en nøkkelrolle for å viderefordre fordelene av et slikt program. Dette taler altså for at organisasjoner som ikke tidligere har hatt fokus på intern merkebygging vil måtte starte i toppledelsen med å identifisere og motivere en merkeambassadør der før strategien videreføres til de ansatte. Dette er i tråd med funn hos Gelb og Rangarajan (2014) og Gromark og Melin (2011) som presentert i kapittelet over. For at ledere skal kunne være merke-



ambassadører bør de passe inn i organisasjonskulturen. Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison (2013) presenterer et konseptuelt rammeverk for hvordan lederes evner passer sammen med organisasjonskulturen, ”leader – culture fit framework” (LCFF). Forståelse av organisasjonskulturen avdekker hvilke muligheter og utfordringer som ligger i den, og vil være avgjørende for lederens suksess (Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013). Modellen deres foreslår at positive effekter av match mellom organisasjonskulturen og lederen blant annet er økt effektivitet, økt jobbtilfredshet, større intensjon for å bli værende og større organisasjonstilhørighet og engasjement (Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013). I denne studien fokuserer jeg på hvordan ledere kan bidra med engasjement blant de ansatte gjennom intern merkebygging. Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison (2013) sin studie tyder på at ledelsen bør internalisere organisasjonskulturen for å lykkes. Dette kan settes i sammenheng med funn hos Biswas og Suar (2013) om at verdiene til organisasjonskulturen og de personlige verdiene må samsvare, og at dette også gjelder for ledere slik både Gelb og Rangarajan (2014) og Gromark og Melin (2011) påpeker i sine studier.

Mosley (2007) presenterer en teori for hvordan ledelse, spesifikt ledelse og styring av arbeidsgivermerket, kan påvirke organisasjonskulturen og gjennom den kundeopplevelsen. Han skriver at intern merkebygging må ha et innside-ut-perspektiv og starte med ledelsen og de ansatte (Mosley 2007), i tråd med det Bjerke og Ind (2007) skriver om at fokus på organisasjonskultur og et felles handlingsspråk blant de ansatte har betydning for kundenes oppfatning av merket. Mosley (2007, 132) bruker begrepet ”brand ethos” i det jeg tolker som betydningen organisasjonskultur, som må forankres i det daglige arbeidet og internt: ”sustainable brand-led culture change will only be effective when the brand ethos is deeply embedded in the everyday leadership and people management processes of the organisation.” Både Mosley (2007) og Bjerke og Ind (2007) mener derfor at organisasjonskultur og merkebygging starter internt i organisasjonen, og deres teoretiske bidrag er derfor interessante og relevante for studier av intern merkebygging fra et ledelsesperspektiv som denne studien.

For å oppsummere ledelsesteorien presentert over kan det sies at ledelsen er viktig for å skape organisasjonskultur (Mosley 2007), passe inn i kulturen (Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013), kommunisere verdiene internt (Erlieen 2012; Gelb og Rangarajan 2013), omforme verdiene til et handlingsspråk (Bjerke og Ind 2007), være merkeambassadører selv gjennom å etterleve merkevaren (Ind 2007; Morhart, Herzog og Tomczak 2009), samt forstå

hvordan de kan utvikle de ansatte til å bli en del av merkestyrken (King og Grace 2008). Denne studien benytter ledere som utgangspunkt for i et konseptuelt rammeverk for intern merkebygging, da ledere anses å være viktige drivere av faktorene som inkluderes i den interne merkestyrken (Harris og de Chernatony 2001; Morhart, Herzog og Tomczak 2009).

### 3.3 Merkevare og arbeidsgiver som merkevare

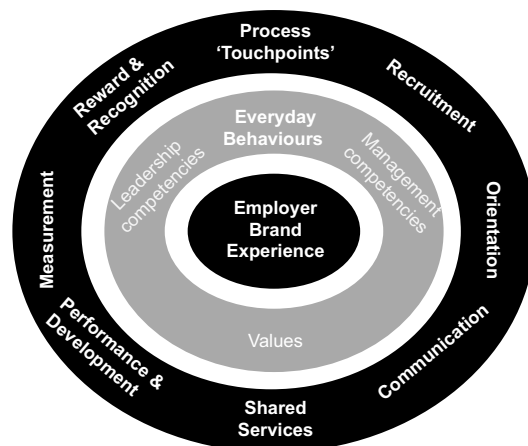
Ordet merkevare benyttes tradisjonelt sett om produkter og tjenester som er identifiserbare og kan differensieres fra andre produkter (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007). En merkevare tillegges noe mer enn bare selve produktet i sin rene form (Keller 2003), noe også Ind (2007) skriver: ”a brand is something that exists in people’s minds” (Ind 2007, 24). En merkevare er ikke bare logoen, fargene, innpakningen eller produktet, det er det mentale bildet som dannes i kundens hode gjennom blant annet erfaring, anbefalinger, holdninger, omtaler og vareprat. Verdien av en merkevare er at den ”er i stand til å forenkle informasjonsprosesser, redusere risiko og bidra til å posisjonere produktene og tjenester i forhold til konkurrentene” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 17). Ut fra disse definisjonene er det mulig å trekke slutningen om at ikke bare produkter og tjenester kan være en merkevare, også arbeidsgivere kan være identifiserbare og differensiert fra konkurrenter. Dette kan bidra til å skille én arbeidsgiver fra en annen i arbeidsmarkedet. En arbeidsgiver kan dermed være en merkevare, og denne merkevaren er ikke bare viktig for potensielle ansatte, men også for eksisterende ansatte.

Uttrykket ”employer brand” ble først introdusert av Ambler og Barrow (1996, 187), som definerte det som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”. Ifølge Ambler og Barrow (1996) har et arbeidsgivermerke tilsvarende fordeler for de ansatte som en tradisjonell merkevare har for kunder: funksjonelle (utvikling og nyttige aktiviteter), økonomiske (materielle eller økonomiske belønninger) og psykologiske (følelse av tilhørighet, retning og mening). De funksjonelle og økonomiske fordelene ved å jobbe for og identifisere seg med en organisasjon kan være lette å avdekke, mens de psykologiske fordelene kan være vanskeligere å få tak på fordi det varierer fra person til person. Merkestyrke for en arbeidsgiver er ifølge Ambler og Barrow (1996) en immateriell eiendel som bygges opp i hodene til ansatte og potensielle ansatte gjennom markedsføring og HR-praksis, og eiendelen kan måles og

verdsettes. Employer branding og arbeid med arbeidsgivermerket krever at organisasjonen kommuniserer sine verdier og forventninger til de ansatte (Robertson og Khatibi 2013, 19): ”establishing the employer brand is highly dependent on the organization’s ability to communicate its values and expectations to employees”. Jeg velger å benytte dette utsagnet for å undersøke hvordan norske ledere kommuniserer organisasjonens verdier til sine ansatte som en del av strategien for intern merkebygging, og hva dette har å si for den interne merkestyrken. Intern merkebygging og intern merkestyrke forklares i et eget avsnitt nedenfor.

Mosley (2007) ser på hvordan arbeidsgivermerket henger sammen med organisasjonskulturen og kundeopplevelsen. Hans argument for hvorfor arbeidsgivermerket er relevant for organisasjoner vises gjennom et eksempel fra advokatbransjen. Mosley (2007, 127) skriver at store advokatfirmaer betaler mer i lønn for å sikre seg de beste advokatene, som igjen bidro til at firmaet kunne konkurrere om de beste klientene, og dermed ta seg godt betalt fra disse. Ulempen ved dette er ifølge Mosley (2007) at det er en enkel modell som konkurrentene kan uten vanskeligheter kan kopiere. Derfor burde organisasjonene fokusere på noe annet for å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne, nemlig å bygge et arbeidsgivermerke. Gjennom employer branding kan arbeidsgiveren forme en organisasjonskultur som de ansatte ønsker å være en del av, og som de kan være stolte av. Verdier, visjon og organisasjonskultur er vanskeligere å kopiere, og det kan dermed gi et konkurransefortrinn hvis organisasjonen lykkes i å skape et sterkt arbeidsgivermerke (Mosley 2007). Mosley (2007) foreslår at ”employer brand management” bidrar til å forme organisasjonskulturen gjennom å sørge for at ansatte leverer på merkets etos, verdier, i alle berøringspunkter mellom merket og kunden.

*Modell 3.1* ”Employer brand experience framework”



Modell for opplevelsen av arbeidsgivermerket. Kilde: (Mosley 2007, 131)

Mosley (2007) presenterer en konseptuell modell for hvordan de ansatte opplever merket. Den ytterste ringen beskriver hvordan organisasjonskulturen og verdiene gjøres kjent, kommuniseres og videreutvikles, måles og belønnes fra rekruttering og videre i den ansattes "livssyklus" i bedriften. Verdiene er en del av den midterste sirkelen, som også tar for seg lederskap og styring, samt hverdagslig atferd knyttet til organisasjonskulturen. Alle elementene er med på å forme erfaringen med arbeidsgivermerket fra den ansattes side, og Mosley (2007, 132) hevder at det er viktig å være både konsistent og distinktiv i alle ledd. Fra Mosleys modell velger jeg å fokusere på orientering, kommunikasjon og belønning samt anerkjennelse i min studie. Jeg ser på hvordan organisasjonene gjør verdiene kjent for de ansatte gjennom kommunikasjon og opplæring, hvilke kanaler de bruker for kommunikasjon, og hvilke belønningssystemer organisasjonene har for de ansatte for å opptre i tråd med verdiene. I tillegg ser jeg på hvilke muligheter organisasjonene tilbyr for videreutvikling internt. Jeg benytter elementer fra Mosley (2007) sin modell i utviklingen av min egen modell for intern merkebygging, som presenteres i kapittel fire nedenfor.

### 3.4 Intern merkebygging

For å forstå hva intern merkebygging er begynner jeg med å forklare merkebygging som generelt begrep. Merkebygging er prosessen som fører frem til dannelse og opprettholdelse av merkevaren i folks hoder. Både Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) og King og Grace (2008) skriver at merkebygging handler om å skape emosjonelle bånd og mentale strukturer. Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002, 134) skriver at merkebygging handler om å: "create a unique and strong emotional bond between themselves and their audiences, one that creates greater loyalty than would otherwise have been enjoyed". King og Grace (2008) beskriver merkebygging slik: "branding involves the creation of mental structures that help the target audience to organize their knowledge with respect to that particular product/organization" (King og Grace 2008, 360). Samuelson, Peretz og Olsen (2007) har et kundeperspektiv på merkebygging, men de ansatte kan også ses på som kunder og arbeidsgiver er merkevaren som skal tilfredsstillere den ansattes behov. De skriver at merkebygging handler om:

Kunsten å utvikle og kommunisere et tydelig løfte om hvilke behov merkevaren tilfredsstiller, og om hvordan man kan bidra til at dette løftet oppleves som relevant, unikt og innfridd i kundenes perspektiv.  
(Samuelson, Peretz og Olsen 2007, 17)

Merkebygging handler altså om kommunikasjon, kunnskapsformidling og det å skape emosjonelle bånd for å bygge lojalitet. Ut fra dette trenger ikke merkebygging bare å dreie seg om prosessen ut mot kunde, det kan også rettes innover i organisasjonen gjennom intern merkebygging for å bygge merkevaren i de ansattes hoder.

Employer branding omtales av Raj og Jyothi (2011, 5) som et markedsføringsverktøy for HR som skal bygge opp organisasjonens image som en god arbeidsplass, og være et emosjonelt bånd mellom organisasjonen og arbeidstakerne. Winn (2013, 20) mener employer branding er å: “clearly communicating corporate values, meaningful work, economic rewards, and generally marketing the firm’s image”. Definisjonen inkluderer fokus på verdier og belønninger, som er elementer jeg ønsker å undersøke nærmere i sammenheng med det å bygge intern merkestyrke. Studier rundt employer branding har hovedsakelig konsentrert seg rundt rekruttering av nye ansatte, men i det siste har det vært et skifte mot å inkludere tiltak mot eksisterende ansatte (Hulberg 2006; King og Grace 2008; Maxwell og Knox 2009). Organisasjonen som arbeidssted har et renommé, uavhengig om den er det bevisst eller ikke (Hulberg 2006), og employer branding kan bidra til å forme dette renomméet blant de ansatte, som igjen kan spre dette internt og eksternt gjennom å være gode merkeambassadører. Organisasjonens identitet defineres som “the sum of employees’ perceptions of what the organisation’s identity is” (Hulberg 2006, 63). For en arbeidsgiver vil employer branding kunne bidra til å forme de ansattes oppfatning av hva organisasjonens identitet er, som påvirker den interne merkestyrken. Et sterkt arbeidsgivermerke vil kunne bidra til reduserte kostnader ved ansettelser, skape sterkere relasjoner til de ansatte, beholde de ansatte lenger og til og med kunne tilby lavere lønn sammenlignet med firmaer mer svakere arbeidsgivermerke (Asha og Jyothi 2013; Berthon, Ewing og Hah 2005; Raj og Jyothi 2011). Ifølge Raj og Jyothi (2011, 10) innebærer employer branding opplæring i merkerelatert informasjon, utvelgelse og praksis rundt rekruttering, ros, priser, intern kommunikasjon, organisasjonsdekor og artefakter og uformelle sosialiseringprosesser. Denne studien ønsker å kartlegge hvordan de utvalgte norske organisasjonene jobber med disse tingene, og om det er noen klare strategier for dette. Ettersom begrepet employer branding er et begrep som ikke nødvendigvis er innarbeidet blant norske organisasjoner, og som ikke er så lett å oversette til et meningsfullt norsk begrep, vil jeg i det følgende fokusere på begrepet intern merkebygging, selv om de to er overlappende. Raj og Jyothis (2011) definisjon om at employer branding omhandler priser til de ansatte, intern kommunikasjon og artefakter kan også inkluderes i et verktøy for intern merkebygging.

Intern markedsføring og intern merkebygging er begreper som skilles fra hverandre. Ifølge Mosley (2007, 128) er forskjellen at intern markedsføring har fokus på å levere på merkeløftet mot kunden, mens intern merkebygging har et mer innside-ut og verdibasert perspektiv mot ansatte. Mosley (2007, 128) skriver at “internal branding seeks to develop and reinforce a common value-based ethos, typically attached to some form of corporate mission or vision.”

Asha og Jyothi (2013) skriver om intern merkebygging at det består av:

All the organizational processes which lead to creation of committed employees who represent their organization in the external marketplace. The internal branding initiatives of the organization help the employees to behave in a manner which reflect that their employer is the best in the industry.

(Asha og Jyothi 2013, 51)

Intern merkebygging handler om å bygge opp kjennskap til og kunnskap om merkevaren internt, og fagfeltet har fått økende oppmerksomhet i det siste, ifølge Vallaster og de Chernatony (2005, 761). Ifølge King, Grace og Weaven (2013) er intern merkebygging nødvendig for organisasjonens suksess fordi de ansatte bærer merkevaren og er viktige for merkestyrken. “Internal brand building as a process to align staff’s behaviour with a corporate brand’s identity is receiving increasing attention” (Vallaster og de Chernatony 2005, 761). Intern merkebygging er den strategiske prosessen for å skape konsistens mellom de ansattes atferd og bedriftens identitet (Vallaster og de Chernatony 2005, 761), som er en del av den interne merkestyrken.

Merrilees og Frazer (2013, 158) beskriver intern merkebygging som prosessen ved å overføre merkekjennskap nedover fra ledere til de ansatte for å skape engasjement rundt merkevaren. ”Internal branding refers to the internal management processes by which employees understand the brand concept, commit to the brand and thus live the brand” (Merrilees og Frazer 2013, 159). I likhet med Morhart, Herzog og Tomczak (2009) og Vallaster og de Chernatony (2005) mener Merrilees og Frazer (2013) at ledelse er driveren for intern merkebygging. At kundetilfredshet og de ansattes tilfredshet henger sammen er grunnlaget for at merket må bygges internt før det bygges eksternt (Berndt og Tait 2012). Dette kan settes i sammenheng med funn hos Robertson og Khatibi (2013) om at tilfredshet og engasjement er effekter av strategier for employer branding. En merkevare er like mye forholdet mellom bedriften og de ansatte som forholdet mellom bedriften og kundene (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002). Å behandle de ansatte som en målgruppe på lik linje som kunder kan

derfor være et viktig suksesskriterium for at den interne merkebyggingen skal lykkes (Ind 2007). Intern merkebygging handler om å skape relasjoner mellom ledere og de ansatte for å skape motiverte merkeambassadører, som danner grunnlag for positive relasjoner mellom ansatt og kunde, som igjen vil påvirke merkets stilling i markedet (Gromark og Melin 2011).

Intern merkebygging handler ifølge Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) om å kommunisere merkevaren til de ansatte, overbevise dem om merkets verdi og relevans, og linke hver stilling til merkets essens. De definerer 5 C-er for effektiv intern merkebygging; klarhet (clarity), engasjement (commitment), kommunikasjon (communication), kultur (culture) og kompensasjon (compensation) (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002). For Raj og Jyothi (2011) handler intern merkebygging om å ha en strategi for å kommunisere merkevaren til de ansatte så de har en forståelse av koblingen mellom merkeløftet og hva de skal levere på. Deres definisjon av intern merkebygging er:

The process that enables the employees to know the values of the brand, to develop a positive attitude towards the values and to develop the skills to deliver on the values of the brand. So internal brand building is the process of creating enthusiastic, engaged employees who admire how the organization's values and competencies make a distinctive difference for its customers.

(Raj og Jyothi 2011, 7)

Denne definisjonen inneholder kjennskap til og kunnskap om organisasjonens verdier, i tillegg til at målet for intern merkebygging er å skape entusiasme og engasjement. Dermed er den aktuell for denne studien, selv om den er relativt omfattende og inkluderer flere begrep enn det jeg velger å fokusere på. Jeg velger derfor å ta utgangspunkt i en definisjon av Asha og Jyothi (2013), som inkluderer merkeambassadører:

Internal branding is the strategic process of creating brand ambassadors within the organization who represents their organization as the best place to work in the external marketplace.

(Asha og Jyothi 2013, 37)

Jeg har valgt å fokusere på merkeambassadører og humankapital som den viktigste delen av intern merkestyrke, fordi dette er begreper som allerede er innarbeidet blant norske organisasjoner. Videre tar jeg utgangspunkt i teori hos Asha og Jyothi (2013) om at intern merkebygging skaper engasjerte medarbeidere, og bidrar til å øke kongruensen mellom den ansattes verdier og organisasjonens verdier. Dette ønsker jeg å undersøke nærmere i min



studie. Ifølge Asha og Jyothi (2013, 44) er verktøyet for intern merkebygging kommunikasjon gjennom formelle og uformelle kanaler som nyhetsbrev, presentasjoner, strategisk kommunikasjon, arbeidsretningslinjer, tilbakemeldinger på prestasjon, møter og priser. På bakgrunn av teorigjennomgang og gjennomgang av tidligere forskning vil jeg i den konseptuelle modellen i kapittel fire komme med forslag til verktøy for intern merkebygging som kan benyttes for å bygge intern merkestyrke. Definisjonene nevnt over sammenfattes i tabellen nedenfor for en enklere oversikt.

*Tabell 3.1* Definisjonsoversikt

Begrep	Definisjon	Kilde
Merkebygging	"create a unique and strong emotional bond between themselves and their audiences, one that creates greater loyalty than would otherwise have been enjoyed"	Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002, 134
Merkebygging	"involves the creation of mental structures that help the target audience to organize their knowledge with respect to that particular product/organization"	King og Grace 2008, 360
Intern merkebygging	"a process to align staff's behaviour with a corporate brand's identity"	Vallaster og de Chernatony 2005, 761
Intern merkebygging	"the internal management processes by which employees understand the brand concept, commit to the brand and thus live the brand"	Merrilees og Frazer 2013, 159
Intern merkebygging	"the strategic process of creating brand ambassadors within the organization who represents their organization as the best place to work in the external marketplace"	Asha og Jyothi 2013, 37
Intern merkebygging	"the process that enables the employees to know the values of the brand, to develop a positive attitude towards the values and to develop the skills to deliver on the values of the brand. So internal brand building is the process of creating enthusiastic, engaged employees who admire how the organization's values and competencies make a distinctive difference for its customers."	Raj og Jyothi 2011, 7

### 3.5 Organisasjonskultur og verdier

I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i organisasjonskultur og organisasjonens verdier som fundament for intern merkebygging, fordi som blant annet Raj og Jyothi (2011) skriver er verdiene og organisasjonskulturen med på å skape engasjement og motivasjon hos de ansatte. Dette er også et viktig funn hos Baumgarth (2010), som jeg presenterte i forrige kapittel om tidligere forskning. Hvordan engasjement og motivasjon henger sammen med verdiene forklares nærmere nedenfor. Organisasjonskultur reflekterer kulturen i organisasjonen, "relatert til ritualer og symboler, formet og vedlikeholdt av en gruppe mennesker som sammen former organisasjonen" (Bjerke og Ind 2007, 156).



Hatch og Schultz (2009) definerer organisasjonskultur som:

De interne verdier, holdninger og grunnleggende antagelser, som omfatter alle organisasjonens medarbeidere og manifesteres gjennom medarbejdernes oppfatninger og fortolkninger av organisasjonen. Organisationskulturen udspringer af organisationens historie og udtrykkes gennem de symboler og artefakter (genstande, ord og handlinger), som gælder for hele organisationen og alle dens medlemmer.  
(Hatch og Schultz 2009, 281)

Deres definisjon går ut på at det er menneskenes verdier og holdninger som er den viktige bestanddelen i organisasjonskulturen. Organisasjonskultur er en av de viktigste driverne for de ansattes holdninger og handlinger, og vil derfor være relevant for studier om intern merkestyrke (Baumgarth og Schmidt 2010). Denison og Mishra (1995) definerer organisasjonskultur som bestående av fire deler; involvering, konsistens, adoptering og misjon. I min studie ser jeg nærmere på hvordan organisasjonene involverer de ansatte, og de ansattes adoptering av verdiene, forstått som identifisering og internalisering som jeg beskriver nedenfor.

Schein (1985 i Bjerke og Ind 2007) deler organisasjonskulturen inn i artefakter, verdier og normer, og har fellestrekk med definisjonen til Hatch og Schultz (2009). Artefakter er de synlige elementene i kulturen, som for eksempel de fysiske omgivelsene, uniformer, språket, seremonier, ritualer og kunst (Bjerke og Ind 2007). Verdier og normer er ikke-synlige deler av organisasjonskulturen, og er dermed vanskeligere å avdekke uten å gå dypere inn i organisasjonens indre liv. Schein (i Bjerke og Ind 2007) mener verdiene er en del av de ikke-synlige elementene i organisasjonskulturen, men verdiene står ofte synlige på hjemmesider, i lokaler eller benyttes i ekstern kommunikasjon, og kan dermed enkle å observere. Det som er derimot vanskeligere å kartlegge hvordan de ansatte etterlever disse verdiene, og i hvilken grad de identifiserer seg med de og lever etter de i det daglige, altså handlingsspråket forankret i verdiene. Organisasjonskultur er ifølge Bjerke og Ind (2007) tett knyttet til verdier: “en effektiv organisasjonskultur er ledet av arbeidstakernes verdier og deres sammenheng med organisasjonens verdier og miljøet” (Bjerke og Ind 2007, 63). Utsagnet er med på å danne grunnlag for min studie fordi jeg ønsker å se på hva norske ledere gjør for å skape sammenheng mellom verdiene til organisasjonen og de personlige verdiene til den ansatte. Asha og Jyothi (2013, 51) skriver at inkongruens mellom de personlige verdiene og organisasjonens verdier kan føre til mistillit, lavere produktivitet og dårligere prestasjoner og

reduserer kvaliteten på varen eller tjenesten. Ansatte har større sannsynlighet for å bli tiltrukket av en organisasjon når det er samsvar mellom organisasjonens verdier og deres personlige verdier (Biswas og Suar 2013). Det er derfor i organisasjonens interesse å sørge for kongruens mellom de personlige verdiene til den ansatte og organisasjonens verdier (Asha og Jyothi 2013; Biswas og Suar 2013; Harris og de Chernatony 2001).

Organisasjonens verdier må være forankret i selve kjernen i organisasjonen for at de skal kunne forstås og etterleves (Ind 2007). Ledelsen er ansvarlig for å kommunisere verdiene og skape forståelse for de (Morhart, Herzog og Tomczak 2009). Mosley (2007) skriver at verdiene må vises gjennom handlinger og erfaringer for at de ikke skal oppleves som et spill for galleriet:

If the brand values on which the service experience is founded are not experienced by the employees in their interactions with the organisation the desired behaviours will ultimately feel superficial, 'a show put on for customers' rather than the natural extension of a deeply rooted brand ethos.  
(Mosley 2007, 128).

Verdiene må reflekteres i det daglige arbeidslivet og forankres i utøvelsen av organisasjonskulturen, eller det Mosley (2007) kaller "brand ethos". De ansatte må forstå og tro på organisasjonens verdier for at merkevaren skal oppleves som relevant og konsistent (Ind 2007, 24). Noe av det tilsvarende mener Berthon, Ewing og Hah (2005), som også trekker inn verdiene som budskap i ekstern reklame mot kunde:

Employees are becoming central to the process of brand building and their behaviour can either reinforce a brand's advertised values or, if inconsistent with these values, undermine the credibility of advertised messages.  
(Berthon, Ewing og Hah 2005, 153)

Ved å fokusere på noen få retningslinjer for atferd vil organisasjonen kunne dyrke en ønsket organisasjonskultur (Harris 2007). Tre til seks retningslinjer som beskriver atferd for å øke merkestyrken vil være behjelpelig for de ansatte i hverdagen (Harris 2007). Retningslinjene må være meningsfulle for de ansatte, og de må ha tilknytning til merket og bedriftens identitet for at det skal være strategiske hjelpemidler for å få de ansatte til å "live the brand" (Harris 2007). Det å gjøre retningslinjene meningsfulle kan knyttes til Tarnovskaya og de Chernatony's (2011) begrep om internalisering, som jeg forklarer nærmere nedenfor. Det kan

også settes i sammenheng med funn hos Burmann, Zeplin og Riley (2009) om at den ansatte må identifisere seg og gjøre merket til en del av seg selv for å utvise "brand citizenship behaviour". Harris (2007) benytter retningslinjer fremfor verdier, fordi han mener verdier er det som kommuniseres ut mot kunde, og ikke nødvendigvis det som er styrende for atferd internt. I denne studien benyttes verdier om det som skal være styrende for de ansattes atferd fordi jeg mener verdier bør være konsistente både internt mot ansatte og eksternt knyttet til merkeløftet mot kunder. Dermed vil det være naturlig å ha de samme verdiene som styrende for atferd blant de ansatte, som de verdiene som er med på å skape en merkeidentitet eksternt.

En organisasjonskultur som oppmuntrer til samtaler mellom arbeidstakerne skaper større mulighet for individuell selvoppladning, involvering og engasjement (Bjerke og Ind 2007). Ansatte som har vært i organisasjonen en stund vil få bedre forståelse av organisasjonskulturen, og dermed også ha mer tillit til den, som igjen styrker merkevaren og den intellektuelle kapitalen (Ind 2007, 59). En organisasjonskultur skal være en rettleiding for de ansattes aktiviteter og gir liv til merkevaren (Hatch og Schultz 2009). LePla (2013) mener effektiv intern merkebygging bidrar til å styrke organisasjonskulturen, og er retningsgivende for organisasjonen. Organisasjonskultur og intern merkebygging kan dermed sies å være knyttet til hverandre ved at intern merkebygging skaper og styrker organisasjonskulturen, som bidrar til retningslinjer for hvordan de ansatte skal handle, og skaper motivasjon og engasjement blant de ansatte (LePla 2013; Hatch og Schultz 2009; Bjerke og Ind 2007). Organisasjonens verdier er viktige retningslinjer for å skape organisasjonskultur, og kommuniseres gjennom intern kommunikasjon. For at verdiene skal etterleves og forstås av de ansatte må ledere ha tro på verdiene (Ind 2007, 65), og ledere må identifisere seg med organisasjonskulturen (Balmer 2013; Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013). Verdiene bør være sanne, visjonære, etiske og modige (Bjerke og Ind 2007, 64), samt oppfordre til vekst: "the driver for defining values is organizational growth" (Ind 2007, 72). For at de ansatte skal kunne jobbe mot et felles mål er verdiene viktige retningslinjer. Å handle i tråd med verdiene er en kompetanse som erverves gjennom en læringsprosess, som er et av målene for intern merkebygging, ifølge Asha og Jyothi (2013, 42). For at verdiene skal gi mening må de uttrykke hva klart hva merket representerer, og ledere må oversette verdiene til handlingsspråk og visuelle symboler som er relevante, troverdige og mulige å etterleve (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002). "Values will only come to have meaning once they are experienced by individuals and they discover for themselves how the values are

relevant to their day-to-day work” (Ind 2007, 106). Opplevelsen av at verdiene er relevante, som Ind (2007) påpeker, oppstår dersom de ansatte er involvert i prosessene, identifiserer seg med verdiene og gjør de til sine egne. Involvering, identifisering og internalisering av verdiene antas å være en del av det å bygge intern merkestyrke, og min studie ønsker å se på hvordan organisasjonene gjør dette i praksis, og hva fordelene ved dette er.

### 3.6 Involvering, identifisering og internalisering

Intern merkebygging er tett knyttet til verdier som beskrevet over, og verdiene må være relevante for arbeidstakeren. De ansatte må identifisere seg med verdiene, som vil si at de har tro på merkevaren (Asha og Jyothi 2013, 44), og ser på organisasjonens identitet som en del av sin egen (Baumgarth og Schmidt 2010). I tillegg er det nødvendig å internalisere verdiene, som vil si å innlemme organisasjonens verdier i sin egen tenkemåte og handlemåte (Asha og Jyothi 2013, 44). Internaliseringen av verdiene er et viktig element i intern merkestyrke (Baumgarth og Schmidt 2010).

“Successful employer brands are characterised as having a value proposition that is relevant to, and resonant with, their prospective and current employees” (Moroko og Uncles 2008, 164). Moroko og Uncles (2008) beskriver her arbeidsgivermerket, men verdier som oppfattes som relevante for ansatte vil også være en del av det å bygge intern merkestyrke, som Baumgarth og Schmidt (2010) skriver. Merkevaren som kommuniseres internt knyttes til organisasjonens verdier, må være relevant for arbeidstakeren for at den interne merkestyrken skal bli sterk (Baumgarth og Schmidt 2010). Ifølge Asha og Jyothi (2013) kan intern merkebygging bidra til å øke kongruensen mellom organisasjonens verdier og de personlige verdiene hos arbeidstakeren. For å kunne levere på merkeløftet hevder Asha og Jyothi (2013) at det er viktig for de ansatte å identifisere seg med og internalisere merkets verdier, mens involvering i prosessene rundt implementering av verdiene vil føre til økt motivasjon og engasjement. Motivasjon og engasjement, og hvordan det henger sammen med involvering og internalisering kommer jeg tilbake til nedenfor.

For at den ansatte skal kunne internalisere merkets identitet bør medarbeiderene få være involvert i prosessene ved å utvikle identiteten, som vil føre til større forståelse og aksept (Tarnovskaya og de Chernatony 2011). Intern merkeinvolvering defineres som ”an activating state resulting from the personal relevance of the brand” (Celsi og Olson 1988 i Baumgarth og

Schmidt 2010, 1253). En merkeorientert bedrift vil ha positiv effekt på intern merkeinvolvering (Baumgarth og Schmidt 2010). Merkeinvolvering har igjen en effekt på den interne merkestyrken (Baumgarth og Schmidt 2010). Innen forbrukeratferd er involvering viktig for å skaffe oppmerksomhet og forståelse av budskapet hos kunden (Celsi og Olson 1988). Ettersom de ansatte kan ses på som kunder og jobben er produktet (Berthon, Ewing og Hah 2005), vil innsikt fra forbrukeratferd være relevant for studier av intern merkebygging. Oppfattet personlig relevans er essensielt for å oppnå følt involvering, og beskrives som linken mellom individets behov, mål og verdier, samt deres produktkunnskap (Celsi og Olson 1988, 211). Følt involvering vil kunne forandre seg dersom situasjonen eller konteksten endrer seg (Celsi og Olson 1988), som for eksempel ved endring av organisasjonens verdier eller visjon, eller dersom det kommer en ny ledelse. Harris (2007) mener det bør være involvering blant de ansatte på tvers av organisasjonen når retningslinjene for atferd skal utvikles. Involvering gjør at de ansatte opplever retningslinjene som meningsfulle, og dette er nøkkelen til at de ansatte kan ”være strategien og leve ut merkevaren” (Harris 2007, 104).

For å lykkes med merkebyggingen må den ansatte identifisere seg med organisasjonens identitet og organisasjonskulturen, og inkorporere den i sin egen identitet (Balmer 2013). Ifølge Maxwell og Knox (2009) handler identifisering om at den ansatte innlemmer verdien i oppfattelsen av hvem han eller hun er. De skriver: “organisational identification occurs when an individual incorporated that identity within his own self-concept” (Maxwell og Knox 2009, 896). Denne definisjonen benytter identifisering, men begrepet er tett knyttet til internalisering, som Burmann, Zeplin og Riley (2009) skriver:

The internalization of a brand into one’s personality and understanding of the self represents a further step that in itself is based upon the first step, that is identifying oneself with the brand as such and hence may be accumulated into one single concept. (Burmann, Zeplin og Riley 2009, 272).

Identifisering og internalisering er begreper som henger sammen fordi de ansatte ikke kan internalisere verdiene uten å identifisere seg med dem (Burmann, Zeplin og Riley 2009). Burmann, Zeplin og Riley (2009) viser i sin studie at identifisering og internalisering er to av tre faktorer som påvirker merkeengasjement. Den siste er lydighet, som jeg velger å se bort fra i denne studien for å avgrense mot å benytte for mange begreper. Lydighet er heller ikke benyttet i andre studier jeg har sitert, og ingen av informantene trakk frem dette som et element for engasjement. Internalisering handler om at den ansatte skal identifisere seg med

merket og gjøre bedriftens verdier til en del av sine egne (Tarnovskaya og de Chernatony 2011), i likhet med det Balmer (2013), Harris og de Chernatony (2001) og Vallaster og de Chernatony (2005) skriver om å gjøre verdiene til sine egne påvirker atferd. Det handler altså ikke bare om å forstå merkevaren, de ansatte skal også leve ut merkets identitet ved å gjøre den til sin egen, som er det Tarnovskaya og de Chernatony (2011) kaller "sense making". "Sense making" handler om å forstå, tolke, gi mening til og samhandle mot felles mål (Tarnovskaya og de Chernatony 2011). Målet er å få de ansatte til å handle i tråd med organisasjonens identitet uten å måtte ha strenge regler og retningslinjer som de må slå opp i for å håndtere ulike situasjoner. King og Grace (2008) mener at internalisering og merkerelatert informasjon er viktig for at de ansatte skal kunne levere på merkeløftet, og at dette er med på å skape engasjement til merket. De ansatte må være motiverte til å personifisere og levere merkeløftet (Schultz og de Chernatony 2002). LePla (2013, 19) skriver at "people want to work at places where what they do resonates deeply with their beliefs and goals". Identifisering med verdiene er ikke bare viktig for å tiltrekke seg ansatte, det er også viktig for å få de ansatte til å bli værende i organisasjonen Personlige verdier bør derfor knyttes til organisasjonens verdier, spesielt til handlingene internt, som vil føre til motivasjon, og økt produktivitet (Robertson og Khatibi 2013).

### 3.7 Engasjement og motivasjon

Jeg har valgt begrepene engasjement og motivasjon som retningsgivende for gode merkeambassadører i denne studien, fordi disse to går igjen i flere av studiene jeg refererte til i kapittel to. Begrepene benyttes av andre forfattere innen intern merkebygging som Bjerke og Ind (2007), Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002), King og Grace (2008), Asha og Jyothi (2013), samt Robertson og Khatibi (2013). Det vil derfor være relevant å se disse begrepene fra et norsk perspektiv i en studie som tar for seg norske organisasjoners oppfattelse av hva som bidrar til motivasjon og engasjement. I denne studien benyttes engasjement for det engelske ordet commitment. Bjerke og Ind (2007) benytter ordet engasjement om commitment, og flere av informantene benyttet seg av ordet engasjement. Engasjement er nødvendig for at interne merkebyggingstiltak skal være effektive (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002). Følelsen av engasjement kommer innenfra, den kan ikke fremtvinges (Asha og Jyothi 2013).

King og Grace (2008, 367) skriver at engasjement henger sammen med suksess:

Commitment is considered to be a key variable in determining organisational success, as employees' feeling of belonging influences their ability to go above and beyond the call of duty in order to achieve the organisation's goals.

(King og Grace 2008, 327)

King og Grace (2008) knytter engasjement til suksess, og mener det er en viktig faktor som gjør at de ansatte er villige til å gjøre en ekstra innsats utover arbeidsinstruksen sin. Asha og Jyothi (2013) knytter engasjement til det å ha tilfredse kunder, fordi engasjerte ansatte viser stolthet for organisasjonen sin. Bernt og Tait (2012) mener tilfredse ansatte henger sammen med tilfredse kunder, og benytter dette som argumentasjon for at merket må bygges internt før det bygges eksternt. For å få de ansatte til å vise stolthet må de få opplæring i organisasjonskulturen og organisasjonens verdier (Asha og Jyothi 2013). Opplæring og teknisk informasjon skaper engasjement til jobben, mens merkerelatert informasjon er med på å skape engasjement til merkevaren (King og Grace 2008). LePla (2013, 19) hevder at det å skape engasjement blant de ansatte bidrar til å skape emosjonelle bånd til kundene, som igjen kan føres tilbake på bunnlinjen. Intern merkebygging og strategier for å skape engasjement kan derfor være lønnsomt for bedriften (LePla 2013, 19). Gelb og Rangarajan (2014) hevder at engasjement rundt merket øker når de ansatte vet hvordan de kan bidra, som kan oppnås gjennom opplæring og merkerelatert informasjon (King og Grace 2008).

Morgan og Hunt (1994, 34) foreslår at det er fire måter en organisasjon kan utvikle engasjement på, som vil kunne benyttes i intern merkebygging. Dette vil kunne bidra til å gi organisasjonen konkurransefortrinn. Verktøyene Morgan og Hunt (1994, 34) foreslår er å tilby fordeler og muligheter som er bedre enn konkurrentene, ha høye standarder for organisasjonens verdier og sørge for at partene har de tilsvarende verdier, kommunisere relevant informasjon og evaluere prestasjoner, og unngå å utnytte partnere. For å konvertere dette til et verktøy for intern merkebygging vil det være aktuelt å fokusere på å ha høye standarder for verdiene, sørge for at medarbeidere har tilsvarende verdier som organisasjonen, og kommunisere informasjon rundt verdiene og forventninger til atferd rundt disse. Dette vil bidra til å skape engasjement blant de ansatte. Engasjement kan bidra til å en felles organisatorisk atferd, en følelse av tilhørighet og positive holdninger, i tillegg til identifisering og internalisering (Asha og Jyothi 2013).



Burmann, Zeplin og Riley (2009) mener alle eksisterende ansatte er viktige for å skape konkurransefortrinn, og at det å skape engasjement til merket er tidkrevende arbeid som krever kontinuerlig fokus. Gelb og Rangarajan (2014) mener også at det å bygge merkestyrke som konkurransefortrinn er en langtidsprosess. Engasjement bidrar til merkestyrke fordi de ansatte er villig til å gjøre noe ekstra, og de fant en link mellom engasjement og merkestøttende atferd (Burmann, Zeplin og Riley 2009). Ifølge de er engasjement en sammensetning av internalisering og identifisering, og merkeengasjement er et resultat av merkesentrert HR, merkekommunikasjon og merkeledelse (Burmann, Zeplin og Riley 2009). Burmann, Zeplin og Riley (2009) har følgende definisjon på begrepet ”brand commitment”, som de kobler til merkestyrke:

Brand commitment is defined as the extent of psychological attachment of employees to the brand, which influences their willingness to exert extra effort towards reaching the brand’s goals, that is to exert brand citizenship behavior and hence generate a new quality of brand strength.

(Burmann, Zeplin og Riley 2009, 266)

Engasjerte og involverte ansatte defineres som arbeidstakere som “arbeider med lidenskap og føler en dyp forpliktelse overfor deres selskap” og ”driver organisasjonen fremover” (Bjerke og Ind 2007, 146). Organisasjonsengasjement er “en følelse av forpliktende engasjement for organisasjonen en arbeider for” (Kaufmann og Kaufmann 2003, 52). Ind (2007) skriver at engasjement varierer i forhold til identifisering med merket: ”The relative commitment of individuals will vary depending on their degree of identification with the brand” (Ind 2007, 179). Engasjerte ansatte er mer produktive, som fører til større profitt, og det vil være i ledelsens interesse å motivere de ansatte (Ind 2010, 14). Engasjement henger tett sammen med motivasjon, som kommer frem hos blant annet Biswas og Suar (2013) gjengitt i kapittel to. Begrepene engasjement og den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som nevnes hos blant annet Asha og Jyothi (2013) og Robertson og Khatibi (2013) kan i organisasjonssammenheng kobles til resiprositetsprinsippet hos Mauss (1995): plikten til å gi, motta og gi tilbake. Prinsippet gjelder begge veier mellom organisasjonen og den ansatte, og er med på å skape engasjement og atferd. Dette henger sammen med definisjonene på merkebygging hos Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) og King og Grace (2008), som går ut på at merkebygging handler om å skape emosjonelle bånd mellom ansatt og arbeidsgiver.



Dersom de ansatte skal samarbeide om å nå målene for intern merkebygging må de ha en grunn til å samarbeide, de må blant annet ha kompensasjon (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002), og anerkjennelse (Ind 2007). Asha og Jyothi (2013) skriver at kompensasjonen må oppleves som rettferdig sammenlignet med andre individer eller organisasjoner, hvis ikke vil engasjementet svekkes. Kompensasjonen trenger ikke å være i form av økonomiske bonuser eller lønn, de kan være villige til å akseptere en moderat lønn for å få jobbe med en merkevare de er engasjert i (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002). Moroko og Uncles (2008, 166) fant blant annet at gjensidig forpliktelse og oppfyllelse av den psykologiske kontrakten mellom den ansatte og organisasjonen bidrar til at den ansatte er mer engasjert og lojal enn dersom kontrakten brytes. Dette er i tråd med Asha og Jyothi (2013), som hevder engasjement og tilfredshet svekkes dersom den psykologiske kontrakten brytes eller oppleves å ikke være tilstede. Brytes kontrakten vil det kunne føre til lavere produktivitet og engasjement, og også føre til at den ansatte slutter i sin stilling (Moroko og Uncles 2008). Gjensidig engasjement kan oppstå når begge partene gir og tar. Engasjement og den psykologiske kontrakten mellom den ansatte og bedriften reduserer usikkerhet (Morgan og Hunt 1994), og vil dermed bidra til å dekke de grunnleggende behovene for sikkerhet og sosialisering i Maslows behovshierarki (Ind 2007, 28). Dersom behovene for sikkerhet og sosialisering er dekket, vil de ansatte kunne bevege seg oppover i behovshierarkiet mot behovet for anseelse og selvrealisering. For å oppnå dette bør organisasjonen gi de ansatte mer kontroll over egen arbeidssituasjon, gi de økte ansvars-områder og gi direkte tilbakemelding (Ind 2007, 31). Det å bli sett er også en viktig del av det å få anseelse og anerkjennelse for det en gjør, som kan bidra til motivasjon og engasjement (Ind 2007). Biswas og Suar (2013) viser til at anerkjennelse fører til økt engasjement og økt motivasjon, som er relevant å ta med for å utvikle verktøy for intern merkebygging og det å skape intern merkestyrke.

LePla (2013, 19) skriver at "companies that integrate brand distinctiveness into the culture and use it to guide employee action have a head start on employee motivation." Han kobler det å integrere merkets særegenhet inn i kulturen og retningslinjer for handling til de ansattes motivasjon. Han skriver ikke om disse retningslinjene er i form av verdier, men basert på Harris (2007) og Bjerke og Ind (2007), vil det være aktuelt å benytte organisasjonens verdier som retningslinjer for handling og kommunisere dette gjennom intern merkebygging. Gode retningslinjer gjør at de ansatte vet hvordan de skal handle, og det igjen gir motivasjon (LePla

2013). Ambler og Barrows (1996) trekker frem en sirkel der den ansattes motivasjon fører til økt prestasjon, som fører til bedre relasjon til kunden, øker merkestyrken, som igjen fører til høyere motivasjon. ”Åpen og god toveis kommunikasjon er en forutsetning for å skape motivasjon” (Erlie 2012, 127). Den ansatte må forstå den eksterne kommunikasjonen for å kunne støtte reklamebudskap (Ind 2007). En av ledelsesoppgavene bør være å skape et miljø som fordrer motivasjon (Ind 2007, 82). Ledere som lykkes med employer branding kan forvente at de ansatte blir lenger i jobben, og at de er mer knyttet til bedriften og har større grad av engasjement (Winn 2013). ”Positiv profilering av virksomheten skaper motivasjon, og motivasjon skaper positiv profilering” (Erlie 2012, 23). Dette betyr at også intern merkebygging bidrar til å skape motivasjon hos den ansatte. Å kunne bidra til å skape og opprettholde en organisasjonskultur bidrar til å gi de ansatte motivasjon og mening på jobben (Ind 2010). Dersom det ikke er sammenheng mellom bedriftens visjon, kultur og image, vil det kunne gå utover den ansattes motivasjon til å jobbe mot bedriftens beste, ifølge Hatch og Schultz (2009). King og Grace (2009, 130) skriver i sin artikkel at organisasjonene må ”make the brand meaningful and relevant for the employees to see value, in order to exhibit positive work-related behaviors, which in turn manifest itself in brand equity”. Intern kommunikasjon er viktig for å skape motivasjon og forståelse blant de ansatte, og kan bidra til at verdiene reflekteres i organisasjonskulturen og de ansattes atferd (Erlie 2012).

Motivasjon og engasjement kan sies å være effekter av det å involvere de ansatte, samt at de identifiserer seg med verdiene og gjør de til sine egne gjennom internalisering. Faktorene vil derfor antas å ha en effekt på den interne merkestyrken, og dette vil jeg undersøke nærmere i denne studien. Intern merkestyrke består blant annet av merkeambassadører og human-kapitalen, som jeg vil gå nærmere inn på i neste avsnitt.

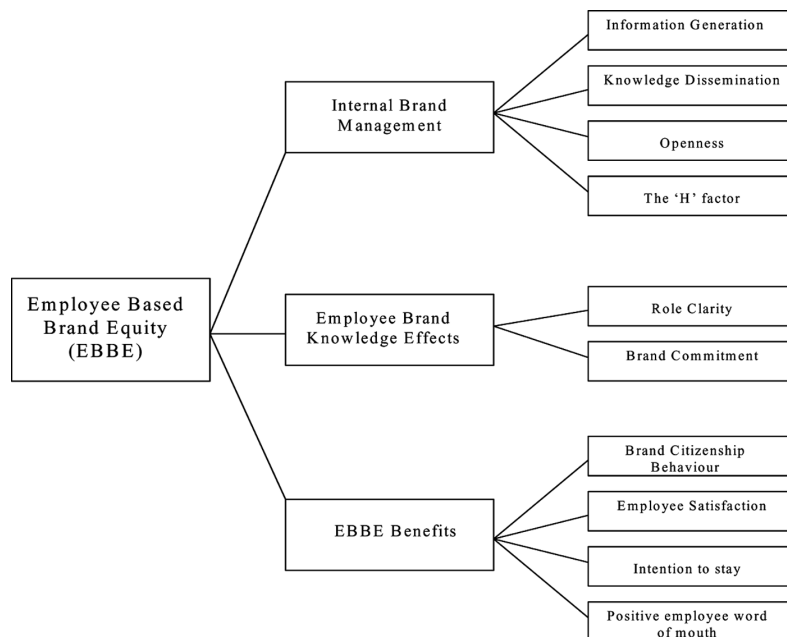
### **3.8 Intern merkestyrke**

Tradisjonelt har forskningen omkring merkestyrke konsentrert seg om enten finansiell merkestyrke eller kundebasert merkestyrke (King og Grace 2009). Merkestyrke består av kjennskap, kunnskap, assosiasjoner, opplevd kvalitet og lojalitet (Bjerke og Ind 2007). Ifølge Bjerke og Ind (2007) er merkestyrken et resultat av konkrete merkeelementer som blant annet navn, logo, forpakning og slagord, samt organisatoriske elementer som blant annet visjon, verdier, organisasjonskultur og lederskap. Definisjonen deres har et kundeperspektiv koblet til

et finansielt perspektiv. Selv om de anerkjenner drivere av menneskelige ressurser som en del av merkestyrken (Bjerke og Ind 2007), skiller de ikke ut arbeidsgiverbasert merkestyrke som et eget begrep som King og Grace (2009) gjør, eller intern merkestyrke som hos Baumgarth og Schmidt (2010). Fordelen ved merkestyrke er at organisasjonen får et renommé som arbeidsgiver (Hulberg 2006), kan tilby lavere lønn, får reduserte kostnader ved ansettelser, får lavere turnover og bygger sterkere relasjoner til de ansatte (Asha og Jyothi 2013; Berthon, Ewing og Hah 2005; Raj og Jyothi 2011). Internalisering av verdiene er en viktig del av det å utvikle merkestyrken (Baumgarth og Schmidt 2010; Moroko og Uncles 2008).

Få teorier dekker hvordan de ansatte oppfattes som en del av merkestyrken. King og Grace (2009) presenterer derfor et tredje perspektiv på merkestyrke, i tillegg til finansiell merkestyrke og kundebasert merkestyrke. De introduserer et begrep de kaller ”employer based brand equity” (EBBE), direkte oversatt til arbeidsgiverbasert merkestyrke på norsk. EBBE defineres som: ”the differential effect that brand knowledge has on an employee’s response to their work environment” (King og Grace 2009, 130). King og Grace (2009) sitt perspektiv på merkestyrke vises i modellen på neste side. Forfatterne mener at debatten rundt merkestyrke er ufullstendig fordi den kun tar for seg et kundeperspektiv og et finansielt perspektiv, og argumenterer for at de ansatte også bidrar til merkestyrke (King og Grace 2009). De ansatte må få informasjon slik at de ser sammenhengen mellom merkets identitet og egne roller, for kunne leve opp til merkeløftet (King og Grace 2009, 134). Dette kan ses i sammenheng med funn hos Gelb og Rangarajan (2014) om at internkommunikasjon er viktig for å bygge merkestyrke.

Modell 3.2 "Employee Based Brand Equity"



Modell som viser elementene for "employee based brand equity". Kilde: (King og Grace 2009, 136)

Modellen mangler empirisk støtte, og King og Grace (2009) oppfordrer til videre forskning med utgangspunkt i denne. Min studie er et bidrag til å finne støtte til utvalgte deler av modellen, men jeg har valgt å trekke ut noen av elementene for å fokusere spesielt på disse. Fra den første kategorien, intern merkeledelse, har jeg valgt på "knowlegde dissemination" (kunnskapsformidling) og "the H factor". King, Grace og Weavens (2013) definisjon av "the H factor": "the extent to which the organisation treats its employees as human beings through nurturing mutual respect, good communication, trust, and the achievement of common goals" (King, Grace og Weaven 2013, 1310). Forfatterne fant at "the H factor" var knyttet til tilfredshet og engasjement hos medarbeidere, og i min studie ønsker jeg å se på om det kan finnes tilsvarende sammenheng blant norske organisasjoner med fokus på engasjement. Jeg ønsker også å se på hvordan organisasjonene formidler kunnskap, hvilke kanaler som benyttes i intern merkebygging, og hvordan de gjør informasjon om organisasjonens verdier og etterlevelse av disse tilgjengelig for de ansatte. I tillegg ønsker jeg å se på hvordan ledelsen i organisasjonen behandler de ansatte, med fokus på kommunikasjon og arbeid mot et felles mål, som i min studie er etterlevelse av organisasjonens verdier. Fra kategorien "Employee Brand Knowlegde Effects" velger jeg å fokusere på engasjement, som er knyttet til kunnskapsformidling og den menneskelige faktoren. I tillegg legger jeg til motivasjon, fordi motivasjon og engasjement er knyttet til hverandre, som jeg har beskrevet over (Biswas og

Suar 2013; Morgan og Hunt 1994). Min studie ønsker å kartlegge hvilke tiltak de norske organisasjonene gjør for å skape engasjement, og hva de mener fordelene ved dette er. Dette leder over i den siste dimensjonen av King og Grace (2009) sin modell som utgjør arbeidsgiverbasert merkestyrke, fordelene ved denne type merkestyrke. Jeg velger å fokusere på "Brand Citizenship Behaviour" og "positive employee word of mouth", men sammenfatter begrepene til merkeambassadører fordi dette er et begrep som allerede er kjent for de fleste norske organisasjoner. Ettersom min studie har et ledelsesperspektiv fremfor et ansattsperspektiv på den interne merkestyrken er begrepene "employee satisfaction" og "intention to stay" utelatt fra denne studien. Det betyr ikke at disse faktorene anerkjennes som en del av den interne merkestyrken, men de ansattes tilfredshet er subjektivt og vanskelig å måle kun gjennom intervjuer av ledere, og intensjon om å bli beror på en rekke faktorer som går ut over temaet for denne studien.

Begrepet intern merkestyrke ble først definert av Baumgarth og Schmidt (2010, 1250), som "the strenght of workforce internalization of brand identity, in support of branding at the customer interface". Baumgarth og Schmidt (2010, 1250) fant at intern merkestyrke er sterk når merkets identitet samsvarer med de ansattes oppførsel, og de ansattes kommunikasjon om merket er konsistent og entusiastisk ovenfor interne og eksterne interessenter. En god organisasjonskultur og meningsfulle retningslinjer for atferd kan bidra til å øke den interne merkestyrken. Begrepene intern merkestyrke og arbeidsgiverbasert merkestyrke (employer based brand equity) ble introdusert i 2009 og 2010, og er til en viss grad overlappende. Begge tar for seg de ansatte som del av merkestyrken, og begge trekker frem merkekjennskap som en nøkkelfaktor for å bygge intern merkestyrke (King og Grace 2009; Baumgarth og Schmidt 2010). Baumgarth og Schmidts (2010) modell for intern merkestyrke ble presentert over i kapittelet om tidligere forskning. Den viser at den interne merkestyrken påvirkes av merkeorientering på organisasjonsnivå, og på individnivå påvirkes den av "internal brand commitment", "internal brand knowlegde" og internal brand involvement" (Baumgarth og Schmidt 2010, 1255). Engasjement, kunnskap og involvering er tre av faktorene jeg ønsker å se på i min studie av intern merkestyrke i norske organisasjoner.

Engasjement og motivasjon fører blant annet til lavere turnover og økt "organizational citizenship behaviour" (OCB) (Morgan og Hunt 1994; Asha og Jyothi 2013), som kan oversettes med organisatorisk atferd. Organisatorisk atferd er atferd på jobben som går utover

stillingsinstruks, som for eksempel å hjelpe andre, promotere arbeidsgiveren eller det å gjøre noe ekstra for arbeidsgiveren uten ekstra kompensasjon (Asha og Jyothi 2013). King og Grace (2009) benytter begrepet ”brand citizenship behaviour” (BCB) om merkestøttende atferd blant de ansatte, som en del av fordelene ved arbeidsgiverbasert merkestyrke. Begrepene er ulike, men de er overlappende i at det gjelder å skape en felles atferd blant de ansatte som trekker i samme retning for organisasjonen eller for merket. OCB og BCB inkluderer en del av det å være en merkeambassadør, som Gelb og Rangarajan (2014) beskriver som å gå utover stillingsbeskrivelsen, og forsvare merket, for eksempel ved negativ presseomtale. Ind (2007) trekker inn engasjement, misjonering og respekt i sin definisjon av merkeambassadører: ”committed individuals who are willing to proselytize on behalf of the brand; people who have the respect of colleagues and believe in the power of branding” (Ind 2007, 112). King og Grace (2009, 124) skriver at ansatte gjerne bør oppfordres til å bli merkeambassadører fordi de ansatte er viktige i merkebyggingsprosessen. Dermed er det viktig at ledelsen gir de ansatte de rette verktøyene for å kunne bli utøvende merkeambassadører, eller oppfordre til ”living the brand”, som Ind (2007) skriver.

Asha og Jyothi (2013) skriver at de ansatte må bli merkeambassadører og vise stolthet til arbeidsgiveren sin, og for å oppnå dette må organisasjonskulturen og verdiene formidles gjennom intern merkebygging. Erlien (2012) kobler merkeambassadører til et godt omdømme, som er med på å skape motivasjon:

Fornøyde medarbeidere er gode ambassadører som bidrar til å gi et godt bilde utad, og dette skaper et godt omdømme og positive tilbakemeldinger, som igjen bidrar til å skape motivasjon.  
(Erlien 2012, 23).

Merkeambassadører kan finnes på alle nivåer i bedriften, men det er viktig at minst én person i toppledelsen har denne rollen for å kunne spre budskapet videre blant de øvrige ansatte. Merkeambassadøren skal ifølge Ind (2007, 112) blant annet kommunisere merkets idé til sine kollegaer, oppmuntre til involvering med merket, sette mål og evaluere opp mot disse, og dele erfaringer og suksesshistorier. Entusiasme og troen på at merket påvirker bedriftens produktivitet og resultat, i tillegg til troverdighet, initiativ og forståelse av merkebygging er viktige attributter en merkeambassadør bør inneha (Ind 2007, 113). Hulberg (2006) mener at ansatte må motiveres til å bli merkeambassadører. Merkeambassadører er de som deler merkets budskap (Gelb og Rangarajan 2014, 106), deler historier og inspirerer andre ansatte til å gjøre det

samme (Ind 2007, 60). Det er ikke bare eksisterende ansatte som er merkeambassadører, også tidligere ansatte kan være det (Gelb og Rangarajan 2014). Merkeambassadører kan også spre negativ informasjon, og i sosiale medier kan budskap fra én misfornøyd ansatt, eller tidligere ansatt, spres til millioner av mottakere (Gelb og Rangarajan 2014). Det er derfor avgjørende at organisasjoner forstår viktigheten av å bygge engasjement og motivasjon hos de ansatte, Berndt og Tait (2012) skriver: "Organisations must recognise that achieving objectives and creating change can only be achieved through motivated boundary-spanning employees" (Berndt og Tait 2012, 82).

Ind (2007) bruker begrepet intellektuell kapital, en kapital som kan verdisettes og være et konkurransefortrinn: "organizations build value through intellectual capital. It is the collective power of individuals in an organization that provides and sustains competitive advantage" (Ind 2007, 43). Intellektuell kapital defineres som en kombinasjon av humankapital og strukturell kapital (Ind 2007, 43-44). Humankapitalen er de ansattes kunnskaper, ferdigheter, innovasjonsevne og evner, i tillegg til organisasjonskultur, verdier og visjon (Ind 2007, 44). Humankapitalen eies ikke av selskapet, og forsvinner oftest med de ansatte dersom de slutter. Strukturell kapital er bedriftens eiendeler som kan omsettes, som varemerker, databaser, patenter, software og hardware (Ind 2007, 44). En del av intern merkeledelse, der både HR-avdelingen og markedsavdelingen bør være involvert, vil være å maksimere den intellektuelle kapitalen for å skape konkurransefortrinn. Min studie ønsker å se på hva slags strategier organisasjonene har for å øke den intellektuelle kapitalen og styrke humankapitalen, fordi dette regnes som en del av den interne merkestyrken. I tillegg kartlegger jeg hva informantene mener er en god merkeambassadør, som er viktig for å kunne legge strategier for intern merkebygging og det å skape og opprettholde den interne merkestyrken.

### **3.9 Måling av intern merkestyrke**

Måling er viktig for å kunne forsvare og vise fordelene av dyre og ressurskrevende programmer (Ind 2007, 158). Kaplan og Norton (1992 i Ind 2007) presenterer et "balanced brand scorecard" som måler og kartlegger linken mellom fire perspektiver: finansielle, kunder, interne prosesser samt læring og vekst (Ind 2007, 157). Intern merkebygging er de interne prosessene, og intern merkestyrke det som måles. Ved å utføre målinger som ikke bare måler intern merkestyrke, men som også inkluderer det finansielle og kundene, kan organisasjonen få et mer helhetlig perspektiv (Ind 2007, 157). Dette vil igjen bidra til å



utvikle strategier og programmer for å bygge ulike typer merkestyrke, ikke bare den interne. Baumgarth og Schmidt (2010) presenterer et måleverktøy for intern merkestyrke, som ligger vedlagt i vedlegg 11. Ettersom verdier og mål er ulikt i ulike organisasjoner, bør målingsverktøy tilpasses til det som det er ment for å måle (Ind 2007). Jeg har derfor valgt å ikke lage noe nytt måleverktøy for intern merkestyrke basert på denne studien.

### **3.10 Oppsummering av teori, knyttet til tidligere forskning**

Ledelsen bør jobbe på tvers av avdelinger for suksess med intern merkebygging og employer branding (Ambler og Barrows 1996; Baumgarth og Schmidt 2010; Gelb og Rangarajan 2014; Hulberg 2006). Ledere må ha kjennskap til merket og identifisere seg med det (Ambler og Barrows 1996; Balmer 2013; Morhart, Herzog og Tomczak 2009), være merkeambassadører selv (Gromark og Melin 2011), "live the brand" (Ind 2007; Morhart, Herzog og Tomczak 2009) og skape merkeambassadører og engasjement gjennom intern kommunikasjon (Asha og Jyothi 2013; Erlie 2012; Gelb og Rangarajan 2014). Ledelsen er også ansvarlig for å skape kongruens mellom den ansattes verdier og organisasjonens verdier (Asha og Jyothi 2013; Baumgarth og Schmidt 2010; Biswas og Suar 2013; Bjerke og Ind 2007; Harris og de Chernatony 2002; Vallaster og de Chernatony 2005). I tillegg må ledere selv passe inn i organisasjonskulturen (Balmer 2013; Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison 2013). Ledelsen kan på bakgrunn av dette sies å være en nøkkel for suksess for intern merkebygging, og merkebygging er en ledelsesoppgave (Balmer 2013; Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002; Winn 2013).

Organisasjonskultur og verdier skaper et konkurransefortrinn ovenfor arbeidstakere som er vanskeligere å kopiere enn økonomiske fordeler (Mosley 2007). Organisasjonskulturen er derfor viktig fordi den bidrar til å tiltrekke seg og beholde ansatte (Biswas og Suar 2013). Intern merkebygging må forankres i organisasjonskulturen (Bjerke og Ind 2007; Mosley 2007) for at det skal oppleves meningsfullt for de ansatte (Ind 2007; Harris 2007). Organisasjonskultur og verdier bidrar til engasjement og involvering dersom de oversettes til et felles handlingsspråk (Bjerke og Ind 2007; Mosley 2007), og har også innvirkning på motivasjonen blant de ansatte (LePla 2013). Intern merkebygging har som mål å skape forståelse, engasjement og merkeambassadører (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002; Merrilees og Frazer 2013; Raj og Jyothi 2013). I tillegg skal intern merkebygging bidra til å skape et felles handlingsspråk (Bjerke og Ind 2007), kongruens mellom de ansattes atferd og



merkets identitet (Vallaster og de Chernatony 2005), og motivasjon og vilje til å levere på merkeløftet (Raj og Jyothi 2011).

Involvering av de ansatte er et suksesskriterium for å få de ansatte til å tro på og leve etter verdiene, og lykkes med intern merkebygging (Celsi og Olson 1988; Harris 2007; Baumgarth og Schmidt 2010). Involvering er en nøkkel for identifisering (Biswas og Suar 2013), og identifisering bidrar igjen til engasjement og motivasjon (Harris og de Chernatony 2002; Ind 2007; Robertson og Khatibi 2013). Involvering på tvers av organisasjonen er viktig for å lykkes med å innføre nye verdier eller retningslinjer (Harris 2007). Identifisering er det å identifisere seg med organisasjonens verdier, som er det første steget til internalisering (Burmman, Zeplin og Riley 2009). Internalisering er å adoptere verdiene som en del av sine egne (Denison og Mishra 1995), og gi merket en mening (Tarnovskaya og de Chernatony 2011). Internalisering skaper engasjement, og det skaper merkeambassadører (King og Grace 2008).

Involvering til merket påvirker engasjementet (Bjerke og Ind 2007; King og Grace 2008), det samme gjør merkerelatert informasjon (King, Grace og Weaven 2013; Gelb og Rangarajan 2014). Engasjement bygger på en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Asha og Jyothi 2013; Mauss 1995; Moroko og Uncles 2008; Robertson og Khatibi 2013), som er viktig for atferden som merkeambassadører og merkestøttende atferd (Burmman, Zeplin og Riley 2009; King, Grace og Weaven 2013). Asha og Jyothi (2013) viser til at engasjement fører til stolthet for organisasjonen, som merkes fra kunden, og dermed kan føres tilbake til bunnlinsen (LePla 2013). Å jobbe med å skape engasjement blant de ansatte kan dermed være en investering som ikke bare vil påvirke den interne merkestyrken, engasjement kan også kobles til den kundebaserte merkestyrken og økonomiske resultater (Gromark og Melin 2011). Morgan og Hunt (1994) foreslår at engasjement kan skapes gjennom blant annet å kommunisere relevant informasjon, som også King og Grace (2008) og Erlien (2012) hevder. Kommunikasjon fører også til motivasjon og skaper merkeambassadører (Erlien 2012), og motivasjon og engasjement knyttes til identifisering (Biswas og Suar 2013).

Ifølge Morhart, Herzog og Tomczak (2009) er det en ledelsesoppgave å skape motivasjon, som påvirkes av at det er sammenheng mellom kultur, visjon og image (Hatch og Schultz 2009). Ind (2010) skriver at det å ha en god organisasjonskultur bidrar til å skape motivasjon

og mening på jobben, som kan bidra til å påvirke den interne merkestyrken. For å bygge merkestyrke er det viktig med konsistent kommunikasjon og konsistens mellom merkets identitet og de ansattes handlinger (Baumgarth og Schmidt 2010). Organisasjonens identitet og image bidrar til å gi de ansatte en følelse av mening på jobben, og vil kunne bidra til å motivere de ansatte til å handle på en gitt måte i gitte situasjoner (Dutton og Dukerich 1991; Vallaster og de Chernatony 2005).

Humankapitalen består av de ansattes kunnskaper, evner, ferdigheter og innovasjonsevne (Ind 2007), og oppfattes som en del av intern merkestyrke. Baumgarth (2010) benytter merkeorientert atferd, som kan kobles til det å være merkeambassadør, mens Hulberg (2006) skriver at de ansatte må være representanter for merket. Positiv omtale av merket mellom ansatte er også en del av det å være en merkeambassadør (King og Grace 2009). Merkeambassadører skaper endring og hjelper organisasjonen med å nå sine mål (Berndt og Tait 2012). Ansatte eller tidligere ansatte kan også være negative merkeambassadører ved å spre negativ informasjon eller uttrykke misnøye (Gelb og Rangarajan 2014), så strategier for å inkludere merkeambassadører for å bygge intern merkestyrke er relevant i alle ledd av den ansattes livssyklus i organisasjonen.

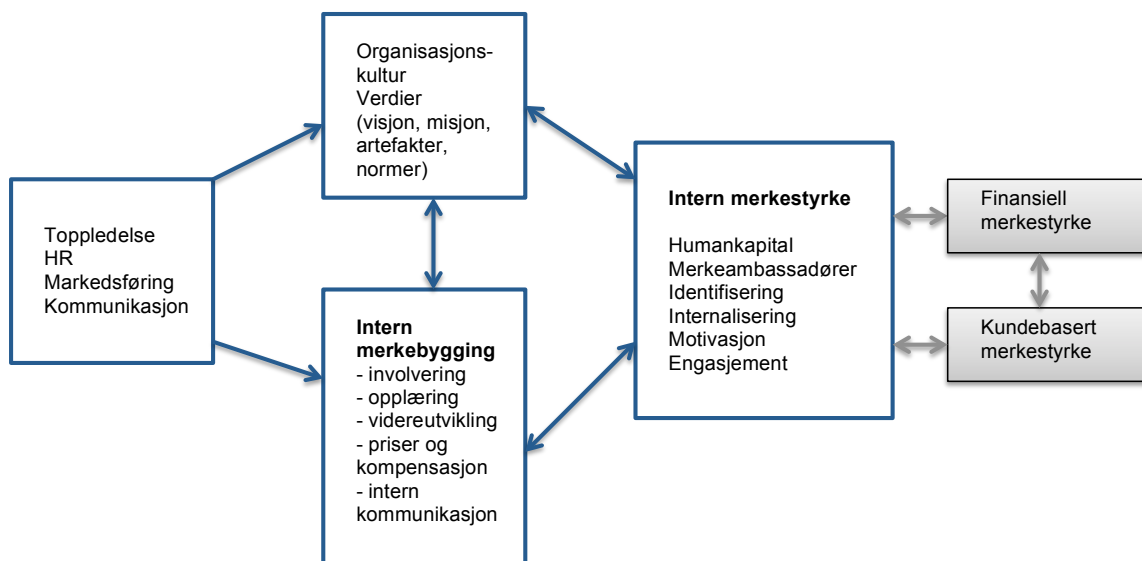
Oppsummeringen av tidligere forskning og teori benyttes i neste kapittel til å komme frem til en konseptuell modell som synliggjør sammenhengene beskrevet over. Modellen baserer seg på de begrepene jeg har valgt ut for denne studien, og som er gjennomgått i dette kapitlet samt det foregående om tidligere forskning. Ettersom formålet med studien er å utvikle en modell som også skal inspirere til videre forskning, er det rom for å videreutvikle denne ved å erstatte eller legge til flere elementer. Forslag til videre forskning og begrensninger ved studien følger i et eget kapittel nedenfor.

## 4. Konseptuell modell

### 4.1 Presentasjon av modellen

Gjennomgangen av tidligere forskning og eksisterende teori oppsummeres i min konseptuelle modell nedenfor. Den tar for seg veien til intern merkestyrke, og starter med toppledelsen i et innside-ut-perspektiv. Modellen foreslår at intern merkestyrke kan bidra til finansiell og kundebasert merkestyrke, men disse elementene er ikke utforsket i denne studien. Min konseptuelle modell baserer seg på en sammenfatning av tidligere forskning og det teoretiske rammeverket presentert over i de foregående kapitlene. Jeg vil her vise hvordan de ulike faktorene henger sammen begrunnet med eksisterende teori og tidligere forskning. Modellen er utgangspunkt for forskningsspørsmålene og problemstillingen, som jeg beskriver i kapittel fem. Modellen er også utgangspunkt for analysen og presentasjonen av resultatene av dybdeintervjuene, som kommer under kapittel syv.

*Modell 4.1 Konseptuell modell for utvikling av intern merkestyrke gjennom intern merkebygging*



Intern merkebygging må starte med ledelsen (Baumgarth og Schmidt 2010; Merrilees og Frazer 2013; Vallaster og de Chernatony 2005), derfor har modellen et innside-ut-perspektiv i tråd med Mosley (2007) og Bjerke og Ind (2007). Intern merkebygging kan sies å være verktøyet for å skape en organisasjonskultur og forankre verdiene i det daglige arbeidet, som bidrar til identifisering, internalisering, engasjement og motivasjon hos de ansatte.

Organisasjonskultur består også av visjon, misjon, normer og artefakter, som ikke er tatt med i denne studien, men som antas å være retningsgivende for valg av strategi for intern merkebygging i tillegg til verdiene. Intern merkebygging kan skape intern merkestyrke gjennom å benytte ulike verktøy. Asha og Jyothi (2013, 51-52) hevder at kompensasjon, priser, opplæring, videreutvikling av de ansatte, involvering og kommunikasjon er faktorer som bidrar til engasjement. Morhart, Herzog og Tomczak (2009) skriver at lederstil er en kilde til motivasjon, som igjen påvirker merkebyggende atferd. De mener ledere er ansvarlige for å kommunisere med, skape forståelse og videreutvikle medarbeiderne. Verktøyene for intern merkebygging sammenfattes på bakgrunn av gjennomgangen av tidligere forskning og eksisterende teori til å være *involvering* (Asha og Jyothi 2013; Bjerke og Ind 2007; Celsi og Olson 1988; Harris 2007; Morgan og Hunt 1994), *opplæring og videreutvikling* (Asha og Jyothi 2013; Baumgarth og Schmidt 2010; King og Grace 2008; Morhart, Herzog og Tomczak 2009; Raj og Jyothi 2011;), *intern kommunikasjon* (Ambler og Barrows 1996; Asha og Jyothi 2013; Erlie 2012; King og Grace 2008; Morhart, Herzog og Tomczak 2009; Mosley 2007; Raj og Jyothi 2011; Robertson og Khatibi 2013), og *kompensasjon og priser* (Baumgarth og Schmidt 2010; Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002; Mosley 2007; Raj og Jyothi 2011; Winn 2013). Kommunikasjon av organisasjonens verdier, priser (som for eksempel månedens medarbeider) som fremhever ansatte som etterlever verdiene, opplæring i verdiene og i merkestøttende atferd, samt involvering av de ansatte i prosesser som angår dem kan sies å være tiltak som kan inngå i strategien for intern merkebygging (Harris og de Chernatony 2001; Vallaster og de Chernatony 2005). Formålet med intern merkebygging er å få de ansatte til å identifisere seg med verdiene, internalisere dem og gjennom dette skape engasjement og motivasjon. Dette er elementer av den interne merkestyrken. Involvering ved utvikling av verdier, identifisering med verdier og internalisering gjennom å gi mening til verdiene anses som å være viktig for å bygge den interne merkestyrken, gjennom å utvikle og styrke humankapitalen og skape gode merkeambassadører. Intern merkebygging er en strategisk prosess som bidrar til forståelse og kunnskap, motivasjon, engasjement og gode merkeambassadører. Engasjement og motivasjon antas å være effekter av involvering, identifisering og internalisering, og er en viktig del av det å utvikle og opprettholde den interne merkestyrken og skape merkeambassadører. De positive effektene forklarer hvorfor organisasjoner bør bygge og opprettholde intern merkestyrke gjennom intern merkebygging.

Intern merkestyrke defineres av Baumgarth og Schmidt (2010) som styrken av at medarbeiderne internaliserer merkets identitet, og består av internt merkeengasjement, intern merkeinvolvering og intern merkekunnskap samt merkeorientering fra ledelsen. Intern merkestyrke bidrar til konkurransefordeler når det gjelder å holde på de ansatte, tilby lavere lønn, reduserte kostnader til rekruttering, lavere turnover og sterkere relasjoner mellom de ansatte (Asha og Jyothi 2013; Berthon, Ewing og Hah 2005; Raj og Jyothi 2011). I tillegg gir intern merkestyrke organisasjonen et renommé som arbeidsgiver (Hulberg 2006), som kan være positivt for å differensiere seg fra konkurrenter. Målet for ledelsens strategier og tiltak for intern merkebygging er å bygge og å opprettholde intern merkestyrke. Humankapital og merkeambassadører er en del av den interne merkestyrken, og inkluderes derfor under intern merkestyrke i modellen min. Ved å utvikle de ansatte gjennom å gi dem kunnskap og ferdigheter til å etterleve merkets verdier gjennom intern kommunikasjon og merkerelaterte opplæringsprogrammer vil organisasjonen kunne styrke humankapitalen og øke den interne merkestyrken. Min definisjon av merkeambassadører er en sammenfatning av begrepene "organizational citizenship behaviour" benyttet av blant annet Morgan og Hunt (1994) og Asha og Jyothi (2013) og "brand citizenship behaviour" benyttet av blant andre King og Grace (2009), King, Grace og Weaven (2013) og Gelb og Rangarajan (2014). Begrepene omfavner det å gå ut over stillingsbeskrivelsen, gjøre noe uten ekstra kompensasjon, promotere arbeidsgiver og forsvare merket i kriser, være engasjerte og det å etterleve merket (Ind 2007).

Intern merkestyrke har trolig innvirkning på finansiell og kundebasert merkestyrke ved at de ansatte viser engasjement og er ambassadører for merket (Gromark og Melin 2011; Asha og Jyothi 2013). Ifølge Berndt og Tait (2012) må merket bygges internt før det kan bygges eksternt, og kundetilfredshet henger sammen med de ansattes tilfredshet. Det kan derfor være interessant for videre studier å se på sammenhengen mellom intern merkestyrke, kundebasert merkestyrke og finansiell merkestyrke. Ettersom finansiell og kundebasert merkestyrke ikke er fokusområder i denne studien, er de feltene kun med for å illustrere en mulig sammenheng som kan være interessant for videre forskning innen ulike former for merkestyrke. De er derfor markert grå i modellen.

Den konseptuelle modellen er utgangspunktet for problemstillingen og forskningsspørsmålene for studien som presenteres i kapittel fem nedenfor. Tidligere forskning og teorijennomgang var utgangspunktene for å komme frem til modellen, mens i den neste delen vil jeg empirisk teste modellen gjennom å benytte åtte dybdeintervjuer for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene formulert nedenfor. Jeg ønsker å undersøke hva norske organisasjoner gjør i forhold til intern merkebygging, og hvorfor de gjøre det. Svarene vil jeg knytte opp til verktøyene for intern merkebygging presentert over, og effektene av tiltakene knyttes opp mot effektene presentert i modellen.

## 5. Formål og forskningsspørsmål

### 5.1 Formål ved studien

Gjennomgang av tidligere forskning og teori viser at det er et behov for undersøkelser omkring intern merkebygging og intern merkestyrke, spesielt blant norske organisasjoner, da det er et gap i forskningen på dette området i Norge. Målet med studien min er å belyse dette området gjennom å skape en konseptuell modell, og teste denne modellen gjennom datainnsamling i norske organisasjoner. Formålet med denne fenomenologiske studien er å utvikle en konseptuell modell for hvordan organisasjoner gjennom intern merkebygging kan bygge, opprettholde og øke sin interne merkestyrke. Funnene er relevante som et praktisk verktøy for norske ledere innen HR, kommunikasjon og markedsføring. I tillegg ønsker studien å bidra til teori som danner grunnlag for videre forskning innen intern merkebygging og intern merkestyrke blant norske organisasjoner. Ettersom intern merkebygging og intern merkestyrke er forholdsvis nye begreper, er det interessant å kartlegge om norske organisasjoner benytter disse begrepene og har utviklet klare strategier for dette.

### 5.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for studien er:

*Hvordan kan ledere gjennom intern merkebygging øke den interne merkestyrken?*

For å komme frem til svaret på dette har jeg formulert to forskningsspørsmål med utgangspunkt i den konseptuelle modellen. Fra den første halvdel av modellen som innebærer ledelse, organisasjonskultur og intern merkebygging har jeg formulert to forskningsspørsmål. Effektene av å jobbe strategisk med intern merkebygging vises gjennom den andre halvdel av modellen, og innebærer identifisering, internalisering, engasjement, motivasjon og intern merkestyrke gjennom merkeambassadører og humankapital. For å besvare problemstillingen har jeg derfor formulert forskningsspørsmål 2 basert på den andre halvdel av modellen.

Forskningsspørsmål 1 er: *Hvordan jobber ledelsen med å forankre organisasjonskulturen i verdiene, og hvilke verktøy benytter de for intern merkebygging?*

Forskningsspørsmål 2 er: *Hvilke effekter vises ved av arbeid med intern merkebygging?*

## 6. Forskningsdesign og metode

### 6.1 Begrunnelse for metodevalg

En ontologisk oppfatning av sosial konstruktivisme er at det eksisterer flere virkeligheter, som oppstår gjennom erfaringer og interaksjoner med andre (Creswell 2013, 36). Min studie ønsker å se på norske organisasjoners virkelighetsoppfatning av organisasjonskultur og den interne merkebyggingsprosessen, der organisasjonskultur kan ses på som en sosial konstruktivisme som oppstår i relasjoner mellom mennesker. Kvalitativ forskningsdesign blir ofte benyttet i fagområdene pedagogikk, sosiologi, antropologi, psykologi og markedsføring (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004). Ettersom denne studien ønsker å avdekke *hva* og *hvorfor*, fremfor *hvor mange*, er kvalitativt design å foretrekke fremfor kvantitativt design (Berg 2009). Kvalitative metoder er relevante for studier som skal avdekke hva noen gjør og hvorfor de gjør det (Berg 2009; Maxwell og Knox 2009). *Hva* i min studie er knyttet til å kartlegge hva de norske organisasjonene gjør for intern merkebygging, og *hvorfor* er knyttet til effektene av disse tiltakene, som reflekteres i de to forskningsspørsmålene fra forrige kapittel. Fenomenologisk metode er en kvalitativ metode som benyttes i forskning som skal fokusere på fellestrekk ved flere individers opplevelse av et fenomen (Creswell 2013, 76). Forskeren ser på et fenomen, og formålet er å beskrive hva og hvordan individene har opplevd fenomenet, for å skaffe en dypere forståelse og utvikle praksiser (Creswell 2013, 77-81). I denne studien er fenomenet intern merkebygging og organisasjonskultur forankret i verdier, og målet er å utvikle et konseptuelt rammeverk som bidrar til et verktøy for ledere og som utgangspunkt for videre forskning. Teoriutviklingen finner sted parallelt med datainnsamlingen, der forskeren underveis skriver ned deler av teorien og utvikler denne (Creswell 2013). Datainnsamlingen min foregikk over en periode på tre måneder, som gjorde at jeg kunne utvikle modellen underveis basert på informasjon fra informantene. I fenomenologiske studier er et utvalg på 3-15 informanter anbefalt, noe som gjør metoden egnet for uerfarne forskere fordi datamaterialet blir overkommelig. King, Grace og Weaven (2013) benytter syv dybdeintervjuer for å utforme og bekrefte sin konseptuelle modell, mens jeg benytter åtte intervjuer for å finne støtte for min modell i denne studien. Størrelsen på utvalget mitt kan dermed sies å være innenfor det som kreves av metoden, og i tråd med det som benyttes av andre forskere. Ettersom de siste intervjuene ikke tilførte noe nytt som kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, anses antallet intervjuer for å være tilstrekkelig for å kunne trekke en konklusjon. Metoden er valgt fordi jeg ønsker å



fokusere på enkeltindividers oppfatning av intern merkebygging og intern merkestyrke, og benytte datamaterialet til å kunne si noe om fellestrekkene blant disse oppfatningene. Resultatet vil være beskrivende, og ikke forklarende, i tråd med metodens krav (Creswell 2013). Beskrivelsen av resultatene legger til rette for videre studier, og det skal være deskriptivt, slik at ledere selv kan gjøre egne tolkninger av hvordan intern merkestyrke skal bygges gjennom intern merkebygging i organisasjonen.

## 6.2 Metode for datainnsamling

De mest brukte metodene for innsamling av kvalitative data er dybdeintervjuer, fokusgrupper, gruppeintervjuer eller observasjon (Berg 2009). Denne studien benytter dybdeintervjuer, som anbefales for fenomenologiske studier (Creswell 2013). Det gis full oppmerksomhet til én informant av gangen, og betydningen kan fortolkes i ettertid (Kvale 1997). Dybdeintervjuer benyttes for å avdekke informantenes erfaringer og holdninger, som vil være vanskelig å måle ved bruk av kvantitative undersøkelser (Ind 2007; Spiggle 1994). Ved bruk av dybdeintervjuer var det mulig for meg å stille oppfølgingsspørsmål til informantene, noe som ikke hadde vært mulig ved bruk av kvantitativ metode. Ind (2007, 84) skriver at intervjuer med ledere er effektivt til dette formålet:

An approach that has proven to be effective is *one-to-one interviews with senior managers* to determine their perceptions of the organization, beliefs about its culture, the defining events in its history, its role in the world and its future history.  
(Ind 2007, 84)

Forskningsintervjuet er en samtale med mål og struktur, og en samtale med mening for å skaffe informasjon (Kvale 1997; Berg 2009). Intervjuet lar forskeren komme dypt inn på informanten og få svar på de viktige spørsmålene, som hvorfor (McCracken 1998). Målet for forskningsintervjuene i denne studien var å hente ut informasjon om hva organisasjonene i dag gjør innen intern merkebygging, herunder hvordan de forankrer verdiene i organisasjonskulturen, og hvilke fordeler informantene mener dette arbeidet har. Informasjonen fra intervjuene vil deretter bidra til å danne grunnlag for en ny teori, bekrefte antakelser i modellen og inspirere til videre forskning. Ved å bruke dybdeintervjuer vil store mengder data kunne samles inn på relativt kort tid. I tillegg gir det mulighet for tilleggsspørsmål og avklaringer underveis.

Intervjuguiden fulgte et semistrukturert oppsett, der spørsmålene kan tilpasses til den enkelte informanten eller underveis i intervjuet. Rekkefølgen og ordlyden på spørsmålene kan også variere ved bruk av semistrukturert intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguiden var fordelt på seks ulike kategorier: organisasjonskultur og ledelse, verdier, intern kommunikasjon, involvering, identifisering og internalisering, engasjement og motivasjon, samt intern merkestyrke. Intervjuguiden ligger vedlagt i vedlegg 1. Kategoriene og spørsmålene er utledet fra tidligere forskning og teorigjennomgangen presentert i kapittel to og tre over. Et utdrag spørsmål og utsagn benyttet i tidligere forskning som var underlag for intervju spørsmålene i vedlegg 2. Spørsmålene var så åpne som mulig for at informanten skulle få snakke fritt. Intervjuene pågår til det ikke er noe mer nytt å hente ut av informanten. Enkelte av informantene var flinke til å snakke uten at jeg trengte å stille konkrete spørsmål, mens andre var kortere i sine svar og måtte hjelpes mer med at jeg stilte flere spørsmål. Fordelen av en semistrukturert intervjuguide var at jeg dermed kunne tilpasse spørsmålene underveis ut fra personen jeg snakket med og hva slags svar han eller hun gav. Intervjuguiden ble oversendt veileder, to medstudenter og to bekjente som jobber innen markedsføring med kjennskap til fagområdene for kommentarer og vurdering. Slik fikk jeg tilbakemeldinger på spørsmål som kunne oppfattes tvetydig eller var to i ett, som ble endret på bakgrunn av tilbakemeldingene.

### 6.3 Informanter

Problemstillingen legger føringer for valg av informanter (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004). I denne studien var det relevant å snakke med personer som har intern kommunikasjon som en del av sitt ansvarsområde. Hovedansvaret for merkevaren ligger hos administrerende direktør, selv om det utøvende ansvaret er fordelt på mellomledere i de ulike avdelingene (Bjerke og Ind 2007). Det kan være vanskelig å identifisere informanter som har de rette attributtene (Berg 2009; Creswell 2013). En av utfordringene var å komme i kontakt med rett person, ettersom mange organisasjoner ikke har informasjon om de ansattes ansvarsområder eller kontaktdetaljer tilgjengelig på sine nettsider. Her var profiler på LinkedIn og Twitter til hjelp for å identifisere potensielle informanter ut fra hva de skrev om seg selv. Jeg valgte å fokusere på norske organisasjoner, så kriteriet til informantene var at organisasjonen hadde hovedkontor i Norge, og at det var kjente norske organisasjoner. Ettersom hvor dette ansvaret ligger kan variere fra organisasjon til organisasjon, var det aktuelt å snakke med informanter med ulike stillingstitler. Informantene ble valgt ut i en blanding av tilgjengelig og

målrettet utvalg. Enkelte av informantene ble jeg anbefalt via veileder eller bekjente, andre var interessante organisasjoner på bakgrunn av at de har et godt renommé som arbeidsgivere gjennom å ha vunnet priser for attraktive arbeidsgivere. En av informantene ble valgt ut fordi organisasjonen gjentatte ganger har scoret høyt på kundetilfredshet, som kan kobles til de ansatte fordi de er en servicebedrift. Fellestrekk for organisasjonene som deltok var at alle var kjente, norske merkevarer. Organisasjonene dekket ulike bransjer, men det er en hovedvekt på servicebedrifter der humankapitalen antas å være spesielt viktig. Fra en liste med 50 norske organisasjoner ble 35 kontaktet per e-post, telefon eller via sosiale medier. Personene som ble kontaktet var ledere innen HR, kommunikasjon eller markedsføring, eller personer som hadde intern kommunikasjon som en del av sitt arbeidsområde. Av de 35 organisasjonene som ble kontaktet, var det 25 som enten ikke svarte, svarte at de på generelt grunnlag ikke bidro til studentoppgaver, eller ikke hadde tid og ressurser til å bidra. To informanter som opprinnelig sa seg villig til å stille opp, trakk seg fordi de sa opp sine stillinger før jeg fikk gjennomført intervjuene. Informantutvalget består av syv ulike organisasjoner og totalt åtte informanter innen HR, kommunikasjon, informasjon og markedsføring. Én av informantene har ikke direktør- eller sjefstittel, men er likevel inkludert på grunn av rollen som leder for organisasjonens verdikommisjon, og derfor var aktuell for å kunne bidra med informasjon rundt temaet for studien. Alle organisasjonene er kjente norske merkenavn og ledende i sine bransjer. Det var en overvekt av kvinner i utvalget (seks av åtte), men dette kan forklares med at stillinger innen markedsføring, kommunikasjon og HR ofte er besatt av kvinner. På grunn av forretningsetiske hensyn er informantene og organisasjonene anonymisert. Fordelen ved anonymisering er at de tar en mindre risiko ved å dele informasjon, og kan snakke friere under intervjuene (Berg 2009, 61).

Informantene hadde ulike stillingstitler, og var fra ulike bransjer og av ulike størrelser:

- kommunikasjonsdirektør i ledende norsk netthandelsaktør med ca. 600 ansatte
- HR-direktør i forretningsadvokatfirma med 360 ansatte
- direktør for intern kommunikasjon i rådgivende klassifiserings- og sertifiseringsbedrift med over 17 000 ansatte
- leder av verdikommisjon, markedskoordinator i produksjonsbedrift med ca. 1 500 ansatte
- markedsdirektør i forretningsadvokatfirma med 360 ansatte
- leder for endrings- og internkommunikasjon i telecom-bedrift med over 4 000 ansatte
- informasjonssjef i distribusjonsbedrift med ca. 20 000 ansatte
- merkevarerleder i transportfirma med ca. 350 ansatte

#### 6.4 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene ble utført på hovedkontoret til de ulike organisasjonene. Fordelene ved dette er at jeg som forsker får observert den fysiske delen av organisasjonskulturen, informanten slipper å bruke tid på å forflytte seg, i tillegg til at han eller hun vil føle seg mer komfortabel på egen arbeidsplass. Ulempen ved å utføre intervjuet på informantens arbeidsplass kan være at de føler seg mer bundet til å svare det de tror ledelsen vil at de skal svare, og er bevisst eller ubevisst tilbakeholdne i sine svar. I tillegg kan det føre til at informanten tar mer kontroll over intervjuet fordi han eller hun er på hjemmebane, og er opptatt av å vise frem firmaet på best mulig måte ved å svare unnvikende på vanskelige spørsmål. Dette var tilfellet i to intervjuer, der informantene hadde forberedt en presentasjon for å presentere selskapet sitt og fortelle om organisasjonens satsingsområder og strategier som gikk ut over temaet for min studie. Utfordringen her ble å lede informantene inn på rett kurs, uten å virke uhøflig eller avbrytende. Ingen av informantene hadde fått oversendt spørsmålene på forhånd. Kun en kort presentasjon av temaet for studien ble gitt i forbindelse med inngåelse av intervjuavtalene. Fordelen ved ikke å presentere spørsmålene på forhånd er at informantene svarer mer direkte enn de hadde gjort dersom de hadde mulighet til å forberede seg.

Intervjuene ble gjennomført over et spenn på tre måneder. Alle intervjuer ble tatt lydopptak av for å sikre dataene og lette transkriberingsarbeidet. Dette tillot meg å transkribere og kode intervjuene underveis i datainnsamlingsprosessen, skrive notater om teoretiske antakelser og tilpasse spørsmålene i intervjuguiden til hver informant. Fordelen ved å spre intervjuene over en lengre periode var også at jeg som fersk forsker kunne bruke tid mellom intervjuene på å forbedre min intervjuteknikk ved å lære av foregående intervju. I tillegg hadde jeg tid til å utvikle modellen min underveis etter hvert som jeg fikk ny informasjon. Under transkriberingen tok jeg kun med de spørsmålene og passasjene som var relevante for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Enkelte av informantene gikk inn i lange monologer om organisasjonens driftsområder som gikk på siden av det jeg ønsket å ta tak i, og dette er utelatt fra transkriberingene. Transkribering av intervjuene følger i egne vedlegg bakerst.

## 6.5 Generalisering, validitet og reliabilitet

Kvaliteten av en studie vurderes ut fra tre faktorer; generalisering, reliabilitet og validitet. Ved generalisering trekkes sammenslutninger mellom det informantene sier for å kunne uttale seg på generelt grunnlag og trekke en konklusjon. Konklusjonen bør deretter verifiseres ved å sjekke at dataene dekker det som står i den (Berg 2009, 55). Konklusjonen i denne studien er sjekket mot det som er presentert i tidligere forskning og i teorikapittelet, samt det som er presentert i kapittel fire om den konseptuelle modellen. Funnene er solid forankret i eksisterende teori og tidligere forskning, og kan dermed sies å være generaliserbare.

Validitet et mål på om det som er undersøkt er konsistent med det man ønsket å undersøke (Creswell 2013). I min studie ønsket jeg å undersøke om jeg fant støtte for den konseptuelle modellen jeg presenterte i kapittel fire overfor. Validitet defineres som: ”grad av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifestiske egenskapen som skal måles” (Halvorsen 2003, 40). For å oppnå god validitet bør det benyttes så mange informanter at det ikke lenger tilføres noe nytt ved å intervju flere. For min del opplevde jeg at det ikke kom ny informasjon etter de åtte informantene jeg intervjuet. Informantene bekreftet antakelsene om sammenheng mellom intern merkebygging, organisasjonskultur og effektene av arbeidet med dette presentert i den konseptuelle modellen. Kravene til validitet antas dermed å være oppfylt i denne studien. Ut fra Halvorsens (2003) definisjon finner jeg at det er samsvar mellom det konseptuelle rammeverket jeg presenterer i kapittel fire og funnene mine, og hans krav til validitet oppfylles.

Reliabilitet eller pålitelighet vil blant annet si hvor konsistente svarene er dersom informantene ble spurt om det samme ved en senere anledning (Kvale 1997). Ettersom informantene kun er intervjuet én gang for dette studiet, vil det være vanskelig å si noe om reliabiliteten over tid, men det vil være mulig å si noe om reliabiliteten basert på konsistens i svarene gjennom intervjuet. Intervjuobjektene gjentok ofte seg selv på ulike spørsmål, som kan tyde på at det de sier er konsistent, og kravet til pålitelighet antas dermed å være oppfylt.

## 6.6 Analyse og tolkning

Analyse og tolkning av dataene består i å ta for seg uttalelser og sitater fra informantene, se på betydningen av disse og sammenfatte de ulike informantenes uttalelser i temaer eller kategorier (Creswell 2013, 82). Fenomener må fortolkes og forstås for at de skal kunne gis mening (Grimen og Gilje 1993). Språket er det vanligste symbolsystemet for kommunikasjon mellom mennesker, som gis mening når det tolkes (Berg 2009). Ettersom datamaterialet for denne studien er dybdeintervjuer transkribert til en tekst, er tolkning av språket viktig for analysen og besvarelsen av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Sosial interaksjonisme ser meningene i språket som sosiale produkter som oppstår når mennesker eller grupper er i interaksjon med hverandre (Berg 2009, 10). I denne studien oppstår meningen i samtale mellom informant og forskeren.

I studier som skal utvikle teori forankret i et datamateriale ser forskeren etter mønstre i dataene, kategoriserer disse og trekker ut de viktigste og mest interessante (Berg 2009, 150). Som det første steget i analyseprosessen kategoriserte jeg svarene fra transkriberingene ved å identifisere det som dreide seg om begrepene i den konseptuelle modellen. Deretter trakk jeg ut sitater og utsagn som kunne bidra til å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen, og sammenfattet disse i et nytt dokument basert på åpne kategorier. I så måte fulgte jeg oppskriften til Berg (2009). En av utfordringene ved kategorisering av dataene var at enkelte svar dekket flere kategorier fordi begrepene er tett knyttet til hverandre. Ettersom informantene fikk snakke relativt fritt var mange av svarene preget av at de svarte på flere ting samtidig. Fokuset lå i å trekke ut de svarene som bidro til å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen ved å finne likheter mellom svarene til informantene. I tillegg lette jeg etter de svarene fra informantene som kunne bidra til å under-bygge den konseptuelle modellen presentert i kapittel fire. Resultatene fra analysen presenteres gjennom å svare på de to forskningsspørsmålene, for deretter å benytte svarene til å svare på problemstillingen: *Hvordan kan ledere gjennom intern merkebygging øke den interne merkestyrken?* På bakgrunn av valget av fenomenologisk metode er besvarelsen beskrivende og ikke fortolkende. Svarene fra informantene kobles opp til tidligere forskning og det teoretiske rammeverket presentert i kapitlene to og tre over.

## 7. Resultater

### 7.1 Besvarelse av forskningsspørsmål 1

*Hvordan jobber ledelsen med å forankre organisasjonskulturen i verdiene, og hvilke verktøy benytter de for intern merkebygging?*

Flere av informantene sa at de jobbet på tvers av avdelingene i markedsføring, kommunikasjon og HR, og med toppledelsen for å øke kunnskapen om verdiene, i tråd med funn hos Ambler og Barrows (1996), Baumgarth og Schmidt (2010) og Gelb og Rangarajan (2014), som hevder slike samarbeid er viktig for å lykkes. En leder for intern kommunikasjon sa at han heller ville være en del av HR-avdelingen, fordi budskap fra den avdelingen var mer troverdig enn fra det han kalte ”propagandaavdelingen”. Markedsavdelingen og ledelsen var gode merkeambassadører ifølge en av informantene, i likhet med det Gromark og Melin (2011) hevder de bør være. Ledelsen i en av organisasjonene gikk foran for å leve etter verdien miljøvennlighet ved å tilby elektriske biler til de ansatte, samt å bidra med 1 000 euro i økonomisk støtte for miljøvennlige private tiltak. En annen av informantene fortalte at verdien lagånd ble konkretisert ved at de valgte å ta med hele firmaet med samtlige ansatte på en utenlandstur, noe som er eksempler på å etterleve merket og verdiene, i tråd med Ind (2007) og Morhart, Herzog og Tomczak (2009). Flere av informantene sa at for å være en verdibasert bedrift måtte ledelsen lede arbeidet, vise gjennom handling at de mente det de sa og være opptatt av det. Engasjement hos ledere var helt avgjørende for at verdiene skulle få fotfeste, sa en av informantene. Informantene var klare på at ledelsen var en viktig driver for å skape engasjement blant de ansatte, som bekrefter at et innside-ut-perspektiv som Bjerke og Ind (2007) og Mosley (2007) presenterer også er viktig for norske organisasjoner. Det er også bekreftende i forhold til det Balmer (2013) og Nieminen, Biermeier-Hanson og Denison (2013) skriver. Det var bred enighet om at ledelsen var et viktig utgangspunkt når det gjaldt verdier, organisasjonskultur og det å skape merkeambassadører, som bekrefter at ledelsen er et startpunkt for å bygge intern merkestyrke, i tråd med det som foreslås i den konseptuelle modellen presentert i kapittel fire, og teori fra Merrilees og Frazer (2013). Sitatene nedenfor bekrefter viktigheten av å ha ledelsen med på laget for å lykkes.

”Ledelsen må være opptatt av det, og ville det.”

”Hvis ikke toppleder er opptatt av de tinga her da vil vi aldri lykkes der ute i organisasjonen. Da blir det liksom noe de holder på med der ute da. Men vår leder er en veldig viktig driver av fokuset på verdier og visjonen.”



”Jeg tror walk the talk er helt avgjørende for at verdiene skal få et ordentlig fotfeste, at alle skal leve etter de, så er vi helt avhengige av å ha ledere som virkelig drar på litt ekstra.”

Flere av informantene mente kjennskap til verdiene var viktig for å bygge organisasjonskultur. Fem av informantene sa det var høy kjennskap til verdiene blant de ansatte, mens de resterende sa det var varierende og kunne bli enda bedre. Verdiene ble knyttet til organisasjonskulturen gjennom forankring i handlingsspråk kom det frem av intervjuene, noe som Asha og Jyothi (2013), Bjerke og Ind (2007) og Mosley (2007) også trekker frem som viktig for å skape involvering og engasjement blant de ansatte.

”Det å bygge opp en enhetlig kultur det så vi som en svært viktig suksessfaktor for å lykkes med disse sammenslåingene. For det å jobbe med visjon og verdier, som er fundamentet i vår kultur, det var noe av det aller første vi startet med. I tillegg til internkultur, som vi så som svært viktig og kritisk for at vi skulle lykkes.”

“Organisasjonskulturen og handlingene skal forankres i verdiene og etterleves hver eneste dag.”

”Verdier for meg, det er hvis man gjør det ordentlig, så danner det en kultur, bedriftskultur eller firmakultur. Derfor så er det jo også viktig hvilke verdier man velger, hvilken firmakultur man ønsker å ha.”

”Noen ganger når ansatte kommer med tilbakemeldinger så sier de at dette var kanskje ikke så innovativt eller dette var kanskje ikke så entusiastisk, så de kobler ting vi gjør opp mot verdiene.”

En av informantene koblet fokus på verdier til bunnlinjen, i tråd med observasjoner hos Gromark og Melin (2011) og LePla (2013), som kobler engasjement til resultater på bunnlinjen. Dette er en interessant observasjon, fordi debatten rundt verdier og visjon ofte går på at dette er noe ledere finner på fordi det høres flott ut, men som ikke har noen målbar mening eller verdi. Argumentet kan benyttes for å forklare verdien av at ledelsen jobber med strategisk intern merkebygging, og at det kan føre til finansiell merkestyrke via organisasjonskultur forankret i verdier og felles handlingsspråk blant de ansatte, i likhet med det Ind (2007) skriver om at organisatorisk vekst er driveren for å forme verdier.

”Jeg tror de færreste bedriftsledere har et så bevisst forhold til det [utvikling og forankring av verdiene], men jeg tror at hvis man gjør det ordentlig så er det en annen vei til målet, bunnlinjen faktisk.”



Involvering er et av verktøyene for intern merkebygging som ledelsen kan benytte for å bygge intern merkestyrke som jeg har trukket frem i modellen min. Alle informantene var enige om at involvering av de ansatte var en nøkkel for å lykkes, som er et av verktøyene jeg presenterer for intern merkebygging i modellen, blant annet basert på Baumgarth og Schmidt (2010), Denison og Mishra (1995) og Tarnovskaya og de Chernatony (2011). Det var ulike prosesser rundt utviklingen av verdiene i de ulike organisasjonene. Noen svarte at ledergruppen hadde utviklet verdiene, mens andre hadde forslagskasser og samlet inn forslag fra de ansatte på hva visjonen skulle være, og involverte de ansatte på den måten. Da verdiene var på plass fikk de ansatte i flere av organisasjonene være med på å definere hva verdiene skulle bety for dem, og hvordan de skulle etterleves i deres avdeling eller for deres rolle. Ledelsen er ansvarlig for at de ansatte blir involvert i prosesser som angår dem, noe som vil bidra til at de ansatte kan være strategien og leve merkevaren (Harris 2007, 104). Fordelene ved involvering vil jeg gå nærmere inn på under besvarelsen av forskningsspørsmål to nedenfor. Sitatene nedenfor bekrefter at de ansatte må være involvert for å få et forhold til verdiene, i tråd med funn hos blant annet Asha og Jyothi (2013) og Baumgarth og Schmidt (2010).

”Hvis vi skal være en verdidreven bedrift så er det jo viktig at alle ansatte har et forhold til verdiene. Og da er det jo egentlig også viktig at alle de ansatte har vært involvert fra starten av, for hvilke verdier som skal gjelde.”

“Det er voldsomme prosesser, men først da når man blir involvert så får man et forhold til det. Sånn er det jo med alt.”

Intern kommunikasjon og merkerelatert informasjon er viktige verktøy for å lykkes intern merkebygging (Erlieen 2012; King og Grace 2008; King, Grace og Weaven 2013), og er derfor inkludert i modellen min. Også Morhart, Herzog og Tomczak (2009) og Raj og Jyothi (2011) skriver at kommunikasjon er viktig for å skape engasjement og for å så de ansatte til å handle i tråd med verdiene. Alle informantene hadde tanker og strategier for å innlemme verdiene i organisasjonskulturen og skape kjennskap til dem gjennom ulike kanaler og tiltak. Samtlige var opptatt av at de ansatte skulle ha kjennskap til verdiene, at de kjente seg igjen i verdiene og at de var forankret i konkrete handlinger. Kanalene som ble benyttet for å kommunisere verdiene internt til de ansatte var hovedsakelig intranett og informasjonsmøter. I tillegg var verdiene synlige i lokalene, i dokumentmaler og i interne presentasjoner hos flere av organisasjonene. Interne nyhetsbrev og internt magasin var også kanaler som ble benyttet for kommunikasjon til de ansatte. En av informantene trakk frem ledelsen som en viktig

kommunikasjonskanal, noe som igjen underbygger påstanden om at intern merkebygging må starte med en merkeorientert ledelse (Baumgarth og Schmidt 2010).

”Ledere er den viktigste kommunikasjonskanalen vi har.”

En av informantene nevnte at administrerende direktør hadde en blogg for å spre informasjon, mens en annen sa de var aktive på sosiale medier for spre historier blant de ansatte. Historiefortelling var også en del av den interne kommunikasjonen hos en annen av organisasjonene, som benyttet små historier om hva som motiverte den ansatte til å stå opp om morgenen i intern merkebygging. I disse historiene fra de ansatte ble verdiene trukket frem som en viktig kilde for motivasjon som vitner om at verdiene er godt kjent blant de ansatte. Gjennom å dele historiene fikk organisasjonene spredd hva det ville si i praksis å være en god merkeambassadør, noe som er i tråd med det Ind (2007) og Gelb og Rangarajan (2014) skriver om at gode merkeambassadører sprer historier. Historiene var en form for å vise identifisering med organisasjonens verdier, og at det var en sammenheng mellom kultur og image, som er i tråd med det Hatch og Schultz (2009) skriver.

Opplæring i verdiene og videreutvikling av humankapitalen trekkes frem som verktøy for å bygge intern merkestyrke i den konseptuelle modellen presentert i kapittel fire. En av informantene sa at organisasjonen hadde nedsatt en verdikommisjon som skulle sørge for at verdiene ble kjent og etterlevd blant de ansatte. To av organisasjonene hadde satt i gang en intern merkeskole, som skulle øke kunnskapen om produktene og hvordan organisasjonen jobbet, samt drive opplæring i verdiene. En av organisasjonene hadde en intern kampanje der det var fokus på verdiene, mens andre hadde verdiene synlige i det fysiske kontorlandskapet ved å ha de på veggene, eller hadde testing i verdiene blant ledere. Flere av informantene beskrev ulike tiltak for å videreutvikle de ansatte internt, som for eksempel forretningsadvokatskole, lederutdanning og investeringer i forskning og innovasjon. Tiltakene ble beskrevet som viktige for å holde på de eksisterende ansatte og styrke humankapitalen, som Ind (2007) beskriver som summen av de ansattes kunnskaper, ferdigheter, evner og innovasjonsevne. Tiltakene for opplæring og videreutvikling er bekreftende i forhold til det Asha og Jyothi (2013), Morhart, Herzog og Tomczak (2009) og Raj og Jyothi (2011) skriver om at opplæring og videreutvikling er viktig for engasjement.

Forankring av verdiene og opplæring i disse blant de ansatte skjedde gjennom fokus på ulike priser og kåringer blant de ansatte, som blant annet trekkes frem som en del av intern merkebygging av Mosley (2007), Asha og Jyothi (2013) og Baumgarth og Schmidt (2010). De fleste firmaene hadde månedlige eller årlige kåringer av månedens/årets medarbeider som var knyttet til verdiene for å skape kjennskap til verdiene og engasjement rundt å leve etter dem. Eksempler på priser informantene trakk frem var servicepris, teamarbeiderpris, verdipris, månedens kundevenn og månedens medarbeider. Dette er i tråd med det Bjerke og Ind (2007) og Mosley (2007) skriver om å lage et felles handlingsspråk for å forankre verdiene i organisasjonskulturen. Priser trekkes også frem av Asha og Hyothi (2013), Baumgarth og Schmidt (2010), Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002), Mosley (2007) og Raj og Jyothi (2011) som en del av det å skape kjennskap til verdiene, et felles handlingsmønster og motivasjon og engasjement blant medarbeiderne. Ifølge en av informantene bidro disse prisene til at de ansatte ble klar over at verdiene var noe ledelsen ville måle dem etter. Å måle etter verdiene var en måte å skape kultur på ved å innarbeide verdiene, ifølge en av informantene. Det var viktig at prisene som månedens eller årets medarbeider på en bestemt verdi hang høyt og at de var noe å strekke seg etter, og de var med på å involvere de ansatte fordi de selv nominerte hvem som burde få prisene. Informantene sa også at prisene var viktige for å forme merkeambassadører, og bidro til å få frem de gode historiene i selskapet, som senere kunne benyttes i intern kommunikasjon. En av informantene sa at den som vant prisen fikk en telefon fra konsernsjefen med gratulasjon, som var et tiltak som gjorde at de ansatte ble sett. En annen sa at administrerende direktør tok seg en runde i fabrikklokalene for å snakke med de ansatte, og en tredje sa de benyttet ansikter og dagens bursdagsbarn på intranett fordi det å se de ansatte var en del av det å bygge kultur. Det å bli sett av ledelsen og kollegaer kan være en form for ikke-økonomisk kompensasjon som kan ha betydning for de ansattes engasjement og motivasjon fordi det svarer til behovet for anerkjennelse beskrevet hos Maslow i Ind (2007). Kompensasjon og priser kan bidra til å styrke den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, som ifølge Asha og Jyothi (2013) og Robertson og Khatibi (2013) er viktig for å skape engasjement. Det skaper i tillegg emosjonelle bånd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, noe som ligger i definisjonen av merkebygging hos både King og Grace (2008) og Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2009).

For å oppsummere besvarelsen av det første forskningsspørsmålet avdekker intervjuene at ledelsen oppfattes som et viktig startpunkt når det gjelder å formidle verdiene, skape og opprettholde en organisasjonskultur, og legge strategier og implementere tiltak for intern merkebygging, i tråd med det Merrilees og Frazer (2013) og Vallaster og de Chernatony (2005) sier. Selv om ikke alle organisasjonene har en klar strategi for intern merkebygging og utvikling av den interne merkestyrken er det klart at de benytter seg av verktøyene for dette. Organisasjonene er i varierende grad flinke til å involvere de ansatte i utviklingen av verdiene, men ser tydelige fordeler ved at involvering skaper engasjement, motivasjon og et felles handlingsspråk, som blant annet Asha og Jyothi (2013), Bjerke og Ind (2007) og Mosley (2007) trekker frem. Dette går jeg nærmere inn på under besvarelsen av forskningsspørsmål to nedenfor. Merkeskoler, opplæring i verdiene for ledere og ansatte gjennom intern kommunikasjon og ulike medarbeiderpriser, samt videreutvikling av kompetanse var noe informantene benyttet seg av, som er verktøy for å skape engasjement ifølge Asha og Jyothi (2013), Baumgarth og Schmidt (2010) og Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002). Anerkjennelse og muligheter for utvikling er med på å få arbeidsgiveren til å fremstå attraktiv, som er med på å skape motivasjon (Berthon, Ewing og Hah 2005), og trekkes frem av flere av informantene. De benytter i hovedsak intranett og informasjonsmøter for intern kommunikasjon, mens enkelte har tatt steget ut i bloggsfæren og i sosiale medier for å skape og kommunisere historier blant de ansatte. Medarbeiderpriser knyttet opp mot verdiene var noe informantene benyttet seg av for å spre kunnskap om verdiene og belønne handling forankret i disse, noe Asha og Jyothi (2013) også trakk frem. Intervjuene avdekker at verktøyene for intern merkebygging som ble presentert i kapittel fire, involvering, opplæring og videreutvikling, intern kommunikasjon og kompensasjon og priser blir benyttet blant norske organisasjoner, selv om ikke alle benytter de systematisk under merkelappen intern merkebygging.

## **7.2 Besvarelse av forskningsspørsmål 2**

### *Hvilke effekter vises ved av arbeid med intern merkebygging?*

I besvarelsen av forskningsspørsmål 1 fant jeg at informantene benytter de ulike verktøyene for intern merkebygging selv om informantene ikke eksplisitt oppgav at de hadde en strategi og et mål formulert innen intern merkestyrke. Jeg vil nå se på hvilke effekter informantene opplever ved bruk av disse verktøyene. Besvarelsen av dette forskningsspørsmålet sammen med det første vil bidra til å besvare problemstillingen i neste avsnitt.

Informantene hadde en klar oppfatning av at det var en rekke fordeler ved å involvere de ansatte i arbeidet med verdiene. Ved involvering var det lettere for de ansatte å kjenne seg igjen i verdiene, de kunne stå for verdiene, og de kunne leve etter dem, kom det frem av intervjuene. Det kom frem at involvering bidro til å skape kjennskap, noe som støtter det Baumgarth og Schmidt (2010), Celsi og Olson (1988) og King og Grace (2008) skriver. To av informantene sa at de involverte medarbeiderne ved at de i grupper kunne diskutere hva verdiene skulle bety for dem, da dette kunne være varierende med hvilken stilling de hadde i selskapet. Involvering medfører motivasjon og engasjement, i tråd med funn hos blant annet Asha og Jyothi (2013) og Burmann, Zeplin og Riley (2009). Ifølge to av informantene ble medarbeiderne involvert i prosessen for å utvikle verdier og visjon, en prosess som startet med ledelsen og gikk nedover i linjen. Dette er i tråd med det Merrilees og Frazer (2013) skriver om at ledere er drivere for intern merkebygging. Involvering av de ansatte bidro til å føle eierskap, og gjorde det lettere å identifisere seg med verdiene, sa en av informantene. Vallaster og de Chernatony (2005) hevder intern merkebygging skal skape konsistens mellom organisasjonens verdier og de personlige verdiene hos den ansatte, og informantene gjør altså dette selv om de ikke kaller det intern merkebygging. Involvering i prosessene bidro til at de ansatte kunne gi verdiene mening, som bekrefter det Harris (2007) skriver, og det kan også kobles sammen med Celsi og Olsons (1988) oppfatning av at involvering bidrar til å skape forståelse. Forståelse er også noe Morhart, Herzog og Tomczak (2009) skriver at er viktig for å skape merkebyggende atferd. Dette er også i tråd med funn hos Baumgarth og Schmidt (2010) om at involvering påvirker den interne merkestyrken.

Involvering kunne også ha en negativ side ifølge en av informantene. Hun trakk frem at dersom de ansatte fikk komme med innspill, men opplevde at disse ikke ble tatt hensyn til av ledelsen, ville dette virke negativt for motivasjonen. En annen av informantene mente at bare det å ta imot forslag, selv om ikke alle ble fulgt opp, var en måte å synliggjøre de ansatte på som var positivt fordi de fikk ytre sine meninger. Involvering var viktig for at de ansatte skulle få et forhold til verdiene, men involvering i prosesser og måling på verdiene var også utfordrende, sa en av informantene. Hun sa at måling var viktig for at de ansatte skulle skjønne at ledelsen mente noe med verdiene, og at det måtte ha en konsekvens dersom man ikke levde opp til verdiene.

Å etterleve verdiene og involvere de ansatte innebar kontinuerlig fokus og arbeid, sa flere av informantene, som bekrefter det Gelb og Rangarajan (2014) skriver. Ledelsen måtte være initiativtakere og gå foran for at det skulle skape engasjement og motivasjon hos medarbeiderne, kom det frem av intervjuene. Dette bekrefter det blant annet Ambler og Barrows (1996), Ind (2007) og Gromark og Melin (2011) skriver om at ledelsen må være merkeambassadører, være dedikert til strategiene og gå foran som eksempler. For å leve etter verdiene var det avgjørende med god kjennskap til dem og kunnskap om hva verdiene innebar, mente informantene. En av informantene trakk frem at de kunne bli bedre på ”konkretisering av verdibudskapet” ved å gi de ansatte et strategisk rammeverk slik at de enkelt kunne etterleve verdiene. Identifisering med verdiene var viktig for å skape en felles identitet, og var en nøkkel for å lykkes, ifølge flere av informantene. En av informantene sa at identifisering med verdiene er viktig for at den ansatte skal passe inn i organisasjonskulturen. Dette kan settes i sammenheng med funn hos Balmer (2013) og Maxwell og Knox (2009) om at det å passe inn i organisasjonskulturen er viktig. Funn hos Biswas og Suar (2013) og Robertson og Khatibi (2013), som fant at match mellom organisasjonens verdier og de personlige verdiene øker motivasjon og produktivitet, bekreftes av flere av informantene.

”Man må ha noen verdier som de kan kjenne seg igjen i da. Eller at de kan føle at de kan stå inne for det, at ikke det er noe som ledelsen prakker på de.”

Ettersom flere av informantene sa at verdiene skulle være styrende for atferd, var det motiverende når det var samsvar mellom organisasjonens verdier og de personlige verdiene. Ingen av informantene benyttet seg av ordet internalisering, men de fleste var inne på at verdiene måtte gi mening for den ansatte, som kan kobles til Tarnovskaya og de Chernatonys (2011) beskrivelse av ”sense making”. Samsvar mellom verdiene var viktig for både motivasjon og engasjement, i tråd med funn hos Biswas og Suar (2013). En av informantene trakk frem at det var enklere for noen enn for andre å identifisere seg med verdiene, og en annen sa at det å ikke identifisere seg med verdiene kunne være en grunn til at en ansatt fant seg et annet sted å jobbe. Dette utsagnet kan kobles til Berthon, Ewing og Hah (2005) sin påstand om at folk vil jobbe i organisasjoner de finner attraktive, der de identifiserer seg med verdiene. To av informantene sa at verdiene indirekte eller direkte var med på å påvirke hvordan de utførte arbeidet sitt, og en sa at det også var en form for oppdragelse på hvordan hun var privat.

”For meg så er det flott å ha fire verdier fordi da kan jeg være kreativ innenfor de fire verdiene. Og jeg vil tro sånn bevisst eller ubevisst, så tror jeg de er med på å styre mye av min atferd.”

En av informantene sa at arbeidsgiver må fortjene engasjementet fra arbeidstaker. Utsagnet kan kobles til det å utvikle en psykologisk kontrakt som Moroko og Uncles (2008) og Asha og Jyothi (2013) fant var viktig for å skape engasjement. King og Grace (2008) beskriver engasjement som en nøkkel for suksess, som en del av merkestyrken. Engasjement som en del av den interne merkestyrken kan skapes gjennom å oppfylle den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Robertson og Khatibi 2013), gjennom plikten til å gi, plikten til å motta og plikten til å gi tilbake (Mauss 1995). Ingen av informantene nevnte intern merkestyrke spesifikt, men engasjement var noe de fleste var opptatt av at de ansatte viste. Oppfyllelsen av en psykologisk kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som skapende for engasjement svarer til beskrivelsen av merkebygging hos Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) og King og Grace (2008) om at merkebygging handler om å skape emosjonelle bånd.

En av informantene svarte at det å jobbe med å få alle ansatte til å si det samme om merkevaren var noe de arbeidet med. Ifølge informanten var det et problem at de ansatte ikke svarte konsistent på hva merket var eller hvorfor deres firma skulle velges fremfor konkurrentene. Informanten mente også at konkretiseringen av verdibudskapet var et forbedringsområde for organisasjonen, og at de kunne bli bedre på å koble merkevaren og visjonen til utøvelsen av faget for å differensiere seg fra konkurrentene. Tre av informantene var inne på at det å ha et sterkt arbeidsgivermerke eller å koble verdiene tett til det faktiske arbeidet bidro til at de kunne betale de ansatte mindre i lønn. Dette kan kobles til funn om arbeidsgiverens attraktivitet som viktig for merkestyrken som hos Berthon, Ewing og Hah (2005) og Maxwell og Knox (2009).

Flere av informantene mente de ansatte var stolte av firmaet sitt og at stolthet var noe av det å være en god merkeambassadør, mens en informant var mer skeptisk til å benytte dette uttrykket, fordi han mente det også hadde negative konnotasjoner. Stolthet i forbindelse med det å være en merkeambassadør oppnås ved å kommunisere og identifisere seg med organisasjonens verdier, i tråd med Asha og Jyothi (2013) og Burmann, Zeplin og Riley (2009) sine funn. En annen av informantene sa at det hadde betydning for kulturen og



stoltheten at det var en felles forståelse for verdier, visjon og misjon i organisasjonen, og knyttet dette til den daglige driften.

”A lot of old communication theory and motivational theory rested on this idea of pride, that people have pride in what they do. And I think that actually that’s not the right term to use. You don’t always need to be proud because sometimes, especially in the English language, pride has a negative side to it too. It can actually lead to prejudice and it can lead to stubbornness and both of those. If you’ve ever read Jane Austen, all the problems are there. I would say that, typically, employees find the kind of work that they’re able to do here very satisfying. And there’s a quiet enjoyment people have of the fact that their work is connected, so directly, to a good value set...which is very accessible to people with good values. It’s kind of simple as that.”

”Jeg tror det har vanvittig mye å si for kulturen og for stoltheten av selskapet, at man har en felles plattform. Det gir en mening, alle oppgavene som gjøres gir en mening. Det forutsetter jo at lederne er flinke til å synliggjøre at det vårt team gjør det bidrar, som igjen bidrar til at vi når målene våre.”

Det at verdiene var forankret i organisasjonskulturen og handlingene ble trukket frem som en motivasjonsfaktor for eksisterende ansatte av de fleste informantene. Ingen av informantene nevnte koblingen til intern merkestyrke, men funnene kan kobles til funn hos Baumgarth og Schmidt (2010) og Raj og Jyothi (2011) om at intern merkebygging er viktig for forankre verdiene og skape engasjement. Ledelsen måtte motivere ved å vise engasjement, som smittet over på de ansatte, og bidro til bedre kvalitet på tjenestene og økt trivsel på jobben, ifølge en av informantene. Dette er i tråd med det Ind (2007) og Mosley (2007) skriver om at ledere må gå foran som gode merkeambassadører. Investeringer i videreutvikling av humankapitalen som interne merkeskoler, ledelsesprogrammer, faglig videreutdanning og forskning og utvikling var ifølge informantene med på å skape motivasjon blant de ansatte og et engasjement til jobben. Utvikling av de ansatte var også viktig for å bygge merkevare utad, ettersom en av informantene sa at bransjen var liten, og det sendte dermed et bilde ut på hvordan organisasjonskulturen var. Dette stemmer overens med funn hos Berthon, Ewing og Hah (2005) om at jobben er et produkt, den ansatte er kunden og arbeidsgiver skal motivere og utvikle de ansatte for å skape attraktivitet. To informanter var tydelige på at humankapitalen var ”det vi lever av” og ”den eneste verdien vår”, og at organisasjonen ville blitt svekket dersom 20 ansatte forlot den samtidig. Humankapitalen ble oppgitt å være viktig for organisasjonen, og utsagnet om at som dette understreker funn hos Burmann, Zeplin og Riley (2005) om at de ansatte er viktige og skaper konkurransefortrinn. En av informantene sa at det



var et konkurransefortrinn at verdiene var tett knyttet til det de ansatte faktisk gjorde for å få de ansatte til å bli eller tiltrekke seg potensielle ansatte. En annen sa at engasjerte medarbeidere var et konkurransefortrinn for konkurranseutsatte organisasjoner fordi engasjement reflekteres ut til kunden. Dette er i tråd med det LePla (2013) skriver om at engasjement bidrar til lønnsomhet for organisasjonen gjennom at de ansatte skaper emosjonelle bånd til kundene. Det stemmer også overens med det Morgan og Hunt (1994) skriver om at organisasjoner kan skaffe seg konkurransefortrinn blant annet ved å ha verdier som tilsvarer den ansattes personlige verdier, og tilbyr noe bedre enn det konkurrentene kan.

Motiverte og engasjerte medarbeidere ble trukket frem som viktige merkeambassadører. En merkeambassadør var en som bidro til å skape en attraktiv arbeidsplass, en arbeidsplass de ansatte hadde lyst til å være på, fordi dette var viktig for å tiltrekke seg både nye ansatte og kunder. En av informantene svarte dette på spørsmål om hva som var en god merkeambassadør i hennes øyne:

”Det er en som lever merkevaren og verdiene. Fordelene er at du da blir en del av organisasjonen og merkevaren på en helt annen måte.”

En informant trakk frem at alle de ansatte er ambassadører og burde kunne svare på spørsmål om organisasjonen, og to av informantene var inne på at merkeambassadører måtte kunne forsvare merket og arbeidsplassen sin. For kjapt å kunne finne frem til relevant informasjon hadde en av organisasjonene utviklet en app for de ansatte, der de fant informasjon om produkter og tjenester, og kunne sende inn henvendelser til kundeservice på vegne av kunder de traff. Svarene kan ses i sammenheng med det Burmann, Zeplin og Riley (2009) skriver at definerer ”brand citizenship behaviour”: merkeentusiasme, villighet til å utvikle seg og hjelpsomhet. En av informantene trakk frem at prisene bidro til å skape merkeambassadører som prater positivt om merket og forsvare arbeidsplassen sin. Gelb og Rangarajan (2014) mente merkeambassadører skal forsvare ved negativ presse, mens Ind (2007) kobler det å være merkeambassadør til det å forsvare arbeidsplassen i kriser, noe som bekreftes av to av informantene.

”Jeg som nabo, hver enkelt av oss er jo ambassadører i den forstand at vi klarer å synliggjøre at vi er stolte av selskapet, at vi vet litt om hva selskapet jobber med, som også klarer å møte kritikk og møte diskusjoner på fester for eksempel.”

”Jeg tror at hvis folk føler de jobber for en god arbeidsplass og føler de jobber for en god sak og at merket vårt er et godt merke så tror jeg de jobber mer effektivt, det blir hyggeligere for alle å jobbe her, og i tillegg så spres jo det. Man har jo venner, naboer, bekjente som vet at du jobber her og spør da om hvordan produktene er og hvis du da er negativ til merket så skaper jo det et dårlig renommé. Så det må bare være fordeler ved at vi har gode merkeambassadører, som vil forsvare oss, ikke minst, hvis vi kommer i en situasjon der vi må gjøre det.”

Det å etterleve verdiene var noe flere av informantene trakk frem som en viktig del av det å være en god merkeambassadør. En annen fordel som ble trukket frem var at identifisering eller internalisering av verdiene var med på å skape merkeambassadører, som igjen påvirket organisasjonens omdømme. Den ansatte måtte være tilfreds med kulturen og kjenne seg igjen i den for å være en god merkeambassadør, og at dette hadde innvirkning på omdømmet. En av informantene trakk frem en ansatt som var en veldig viktig merkeambassadør i måten han oppførte seg på.

”En av partnerne våre har som sitt mantra at han skal være genuint hyggelig mot alle han treffer, uansett. Han kan godt argumentere beinhardt for sin sak, og være skikkelig hard i forhandlinger, men han skal alltid være hyggelig med motparten. Og det betyr at da legger han igjen positive spor uansett, om de har kranglet om en milliard eller hva det måtte være så skal han være hyggelig, det går på sak, ikke sant, og behandle andre med respekt. Så hvis vi klarer å bygge de verdiene hos våre medarbeidere så betyr det at vi legger igjen utrolig mye positive signaler rundt oss. Norge er et lite land. Du møter deg selv i døren hvis du ikke oppfører deg ordentlig.”

”Jeg tror det er veldig viktig, det å jobbe med kulturen her og det å ha medarbeidere som er tilfredse. Det er igjen det med omdømmebygging, det bygges innenfra. Hvis det er mye grums innad så blir du heller ikke en god ambassadør utad.”

”Hvis du ikke har gode merkeambassadører innad så hvordan kan du få kundene til å bli det? Jeg tror det er veldig viktig med gode merkeambassadører internt. For det er jo ikke bra om vi har ansatte som går ut og snakker negativt om vårt merke eller om arbeidsplassen.”

Alle informantene var inne på at også de som forlater organisasjonen er merkeambassadører, og at det derfor var viktig å ta vare på medarbeiderne mens de var ansatt, og i avslutningsfasen. En av informantene påpekte at det blir økt ytelse fra motiverte og engasjerte medarbeidere, og hadde regnet ut hvor dyrt det var hvis en ansatt sluttet etter et visst antall år. Hun fant ut at dette var så dyrt at det kunne gjøres en del investeringer i de rette menneskene for å

beholde dem, som kan kobles til det fokuset på "the H factor" som presenteres av King, Grace og Weaven (2013).

"Humankapitalen er de menneskene som kommer og går hver dag. Fordelen ved å utvikle de er at du skaper en organisasjon som lever merkevaren og leverer det vi skal levere."

En informant koblet utviklingen av humankapitalen til merkeløftet. En annen informant sa at humankapitalen var fremtiden, og påpekte at selv om det var viktig å ha fokus på å beholde de gode ansatte så var en viss utskiftning eller rotasjon nødvendig for å drives fremover. Også en annen informant snakket om at en viss turnover var en god ting. Kun én av informantene trakk frem en negativ effekt av intern merkebygging. Hun sa at det kunne bli for mye av det gode dersom alle ansatte skulle "gå i takt" kunne det tippe over til å bli "hurra og hallelujastemming". Da risikerte man å miste verdien av å ha et mangfold, og hun mente at forskjeller kunne være verdifullt fordi ulikheter gjør at de ansatte utfyller hverandre.

Som nevnt i besvarelsen av forskningsspørsmål 1 var alle bortsett fra én informant inne på at de delte ut ulike priser til de ansatte. Priser, som for eksempel månedens medarbeider, som var knyttet opp til verdiene var det verktøyet informantene oftest trakk frem som viktig for å skape kjennskap til verdiene, et handlingsspråk for dem samt motivasjon og engasjement. Dette er i tråd med det som trekkes frem av flere forfattere (Asha og Jyothi 2013; Baumgarth og Schmidt 2010; Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002; Maxwell og Knox 2009), og som jeg inkluderer i min konseptuelle modell presentert i kapittel fire. Prisene viste de ansatte hva ledelsen er ute etter, og hva de ansatte blir målt på, sa to av informantene. Gjennom å gi de ansatte mulighet til å nominere de som fortjente prisene ble de ansatte bevisste på verdiene, og det å motta en pris for månedens ansatt var motiverende, ifølge informantene. Det at de ansatte er med på nominasjonene hjelper ledelsen med å identifisere merkeambassadører og får frem gode historier om de ansatte som kan brukes i videre intern kommunikasjon, kom det frem. Dette kan sies å være eksempel på å dekke behov for anerkjennelse presentert i Maslows behovshierarki (Ind 2007). Berthon, Ewing og Hah (2005) trakk frem anerkjennelse som viktig for at de ansatte skulle få en atferd som var konsistent med merkeløftet, som også er viktig for motivasjonen fordi det gjør at en arbeidsgiver fremstår som attraktiv. En av informantene sa at konsernsjefen ringte til den ansatte som hadde vunnet prisen for månedens ansatt, noe som var motiverende. Prisene var også noe å strekke seg etter som skapte

motivasjon og engasjement for et felles handlingsspråk. Dette kan kobles til at det er motiverende og skaper engasjement å få tilbakemelding (Ind 2007). En informant svarte dette på spørsmål om hvilke fordeler prisene hadde:

”For den enkelte så er det jo kjempemotiverende. Og så synliggjør det for hele organisasjonen at det er sånn vi ønsker at vi skal jobbe mot kundene våre.”

For å oppsummere svaret på forskningsspørsmål 2 kom det frem at informantene så en rekke positive effekter av arbeidet med intern merkebygging, eller tiltak som kan klassifiseres som dette. Involvering, intern kommunikasjon og priser er tiltak som fører til at den ansatte får kjennskap til og kunnskap om verdiene, og kan identifisere seg med disse, i tråd med linjene som foreslås i modellen i kapittel fire. Videre er involvering og opplæring med på å skape et handlingsspråk og et rammeverk de ansatte i ulike avdelinger kan leve etter, og de gjør verdiene til sine egne, som defineres som internalisering. Internalisering skaper motivasjon og engasjement, og villighet til å forsvare merket og arbeidsplassen. Priser og involvering bidro til å skape engasjement og motivasjon. Kunnskap om merket var viktig for å utvikle merkeambassadører, som blant annet skulle leve etter verdiene, forsvare merket og vise stolthet. Videreutvikling av humankapitalen gjennom ulike programmer og vekstmuligheter internt, og tett forankring mellom organisasjonskulturen, verdiene og det faktiske arbeidet i organisasjonen ble trukket frem som fordeler i konkurransen om å tiltrekke seg og beholde ansatte. Ingen av informantene benyttet begrepet intern merkestyrke om effektene av interne merkebyggingstiltak. Flere av informantene sa at de ikke hadde noen klar strategi for intern merkebygging, på tross av at de gjorde flere tiltak som kunne klassifiseres som dette. Informantene benyttet ikke begrepet intern merkestyrke, men humankapital og merkeambassadører var kjente begreper for dem. Dette kan tyde på at de norske organisasjonene kan bli bedre på å utvikle strategier for intern merkebygging. Sitatet nedenfor fra en av informantene vitner om dette. Lederene bør også sette klare mål for å bygge og måle intern merkestyrke.

”Det er en ting som stadig er viktigere for oss. Vi har alltid drevet med det, men jeg tror kanskje ikke vi har drevet med det så systematisk. Når vi jobber med strategi nå så ser vi at intern merkevarebygging kanskje er det viktigste for å bli enda bedre.”

### 7.3 Besvarelse av problemstillingen

*Hvordan kan ledere gjennom intern merkebygging øke den interne merkestyrken?*

Resultatene og besvarelsene av forskningsspørsmålene bekrefter antakelsene presentert i den konseptuelle modellen i kapittel fire. På bakgrunn av gjennomgangen av tidligere forskning, teori og datainnsamling for denne studien har jeg kommet frem til følgende anbefalinger for hvordan ledere kan øke den interne merkestyrken gjennom intern merkebygging:

Intern merkebygging starter med ledelsen. Ledere på tvers av avdelinger som HR, kommunikasjon og markedsføring bør komme frem til en strategi for intern merkebygging forankret i organisasjonens kultur og verdier, samt visjon, misjon og normer. De må også definere hva intern merkestyrke skal være for dem, slik at de kan utvikle måleverktøy for denne. Verktøyene ledelsen bør benytte seg av innen intern merkebygging for å øke den interne merkestyrken er involvering, opplæring og videreutvikling, priser og kompensasjon samt intern kommunikasjon. Ledelsen bør involvere de ansatte for å skape kjennskap til, kunnskap om og identifisering med verdiene. Involvering av de ansatte er viktig for å få de til å identifisere seg med verdiene, gjøre de til sine egne og dermed føle at de er en del av strategien så den gir mening for hver enkelt. En måte å skape involvering og identifisering på er gjennom ulike priser for månedens medarbeidere knyttet opp mot organisasjonens verdier. Mine funn viser at organisasjonene har et bevisst forhold til bruk av prisene, men de knytter det ikke opp mot intern merkestyrke. Ledere kan gi ulike former for kompensasjon til ansatte som utviser ønsket atferd og er merkeambassadører. Det kan dreie seg om økonomiske kompensasjoner i form av bonusordninger eller premier, eller det kan være ikke-økonomiske kompensasjoner som anerkjennelse ovenfor medarbeidere ved at suksesshistorier blir trukket frem og delt i interne kommunikasjonskanaler. Anerkjennelse kan også dreie seg om at den ansatte blir plukket ut for å delta på ulike videreutviklingsprogrammer eller kurs for å utvikle sin kompetanse. Opplæring og videreutvikling er viktige verktøy for å skape identifisering, motivasjon og engasjement. Den enkelte ansatte må læres opp i hva merket står for, hvilken betydning verdiene har og hvordan de skal etterleves i hverdagen gjennom at organisasjonen kommuniserer sine forventninger. Dette er en prosess som bør foregå kontinuerlig, ettersom nye ansatte kommer til og eksisterende ansatte kan miste fokuset etter å ha vært noen år i organisasjonen. Videreutvikling handler om å styrke humankapitalen, som er viktig for den ansattes motivasjon og engasjement. Det kan dreie seg om for eksempel interne kurs og utviklingsprogrammer, konferanser, videreutdanning, forsknings- og innovasjonsprosjekter

eller utplassering i andre deler av organisasjonen for å tilegne seg kunnskap. Ledelsen bør også ha retningslinjer og mål for utvikling av humankapitalen, og kommunisere dette tydelig til de ansatte. De bør vite hva slags muligheter for videreutvikling de har, som igjen kan påvirke engasjement og motivasjon hos den enkelte.

Strategiene for intern merkebygging bør gjøres kjent gjennom intern kommunikasjon. Den interne kommunikasjonen bør være toveis slik at de ansatte også har mulighet til å bidra og føler at de blir hørt, sett og involvert. Intern kommunikasjon kan benyttes til å synliggjøre historier om de ansatte som har bidratt positivt til å øke den interne merkestyrken, og informere de om strategiske prosesser som foregår i organisasjonen. Åpenhet er viktig for å skape engasjement og motivasjon til å bidra. Vellykket intern merkebygging bidrar til å skape intern merkestyrke. I denne sammenheng består intern merkestyrke av humankapitalen, som er de ansattes ferdigheter, kunnskap og evner (Ind 2007), merkeambassadører, identifisering med organisasjonens verdier, internalisering ved å gjøre verdiene til sine egne og implementere de til et handlingsspråk, samt engasjement og motivasjon. Ledelsen bør selv definere hva den interne merkestyrken består av i deres organisasjon, og kommunisere forventinger til de ansatte som en del av tiltak for intern merkebygging. De bør ha klare definisjoner for hva det vil si å være en god merkeambassadør i organisasjonen, og vise dette gjennom å fortelle suksesshistorier om ansatte som utmerker seg og dele ut priser til de som utviser ønsket atferd.

Definisjonene for hva intern merkestyrke er for organisasjonen vil være nyttige å benytte når de skal måle den interne merkestyrken. Å måle hvordan organisasjonen ligger an i forhold til målene som er satt, er viktig for å kunne gjøre justeringer underveis, og for å kunne sammenligne med tidligere resultater for å se hvor man er på vei. Baumgarth og Schmidt (2010) foreslår et verktøy for måling av intern merkestyrke på ledernivå og på ansattnivå. Dette måleverktøyet kan benyttes som grunnlag for måling av intern merkestyrke i organisasjonene, og kan inkorporeres for eksempel i eksisterende medarbeiderundersøkelser. Svarene vil være retningsgivende for å utvikle strategien for intern merkebygging, og bør derfor følges opp på jevnlig basis. Spørsmålene bør tilpasses den enkelte organisasjon og deres verdier slik at ledere kan måle på de parametre de ønsker å måle (Ind 2007). Gjennom å utvikle et måleverktøy for intern merkestyrke, kan ledere på tvers av avdelinger samarbeide, involveres og bidra til å tilpasse verktøyet til organisasjonen. På den måten kan de få et større

eierskap til måleverktøyet og større engasjement rundt det enn om de hadde blitt presentert med et ferdig, generelt måleverktøy fra en ekstern konsulent. Ulempen er at det ved å gjøre egne tilpasninger blir vanskeligere å sammenligne seg for eksempel med andre organisasjoner i samme bransje. Baumgarth og Schmidts (2010) måleverktøy ligger som vedlegg 11, og kan tjene som utgangspunkt for ledere som ønsker å utvikle måleverktøy for intern merkestyrke.

## 8. Konklusjon

Formålet ved denne studien er å benytte tidligere forskning og eksisterende teori til å komme frem til en konseptuell modell for intern merkebygging, og gjennom intern merkebygging bygge intern merkestyrke. Intern merkestyrke er viktig for å gjøre de eksisterende ansatte best, og beholde de beste ansatte gjennom å skape merkeambassadører og utvikle humankapitalen. Basert på tidligere forskning og eksisterende teori viser den konseptuelle modellen at intern merkebygging starter med et samarbeid tvers av ledere i ulike avdelinger, som gjennom å knytte interne merkebyggingstiltak opp mot organisasjonskulturen og verdiene bygger intern merkestyrke. Modellen ble empirisk testet ved å utføre åtte dybdeintervjuer med ledere innen kommunikasjon, informasjon, markedsføring og HR i syv norske organisasjoner. Organisasjonene hadde ingen spesifikk strategi for å bygge av intern merkestyrke, og ingen benyttet dette begrepet. Dette tyder på at det er behov for å innføre begrepet, og gi organisasjonene strategiske verktøy for intern merkebygging, som denne studien bidrar med. Intervjuene avdekket at organisasjonene benytter verktøyene for intern merkebygging som foreslås i modellen, selv om det ikke er satt i system knyttet til intern merkestyrke. Verktøyene som trekkes frem i modellen, og som benyttes i norske organisasjoner, er involvering, opplæring og videreutvikling, intern kommunikasjon samt kompensasjon og priser. Informantene oppfattet at bruk av verktøyene bidro til identifisering, motivasjon og engasjement, samt å skape merkeambassadører og styrke humankapitalen. Dette bekrefter effektene av intern merkebygging foreslått i den konseptuelle modellen, intern merkestyrke. Intern merkestyrke består av ansatte som identifiserer seg med organisasjonens verdier, gjør de til sine egne og handler etter disse verdiene, og er motiverte og engasjerte merkeambassadører. I tillegg er humankapital en del av den interne merkestyrken. Informantene benyttet ikke begrepet intern merkestyrke, men hadde en formening om hva fordelene av gode merkeambassadører og sterk humankapital var, og knyttet blant annet dette til konkurranse-fortrinn, engasjement og motivasjon. På bakgrunn av intervjuene er det grunnlag for å anta at norske organisasjoner fortsatt har forbedringspotensialer når det gjelder å definere sin interne merkestyrke, samt å formulere konkrete strategier for å bygge og opprettholde intern merkestyrke gjennom intern merkebygging.



Intern merkebygging innebærer å skape og opprettholde en psykologisk kontrakt mellom to parter. Arbeidsgiver representerer den ene parten, som er ansvarlig for å involvere, kommunisere, motivere, engasjere og kompensere den ansatte. På den andre siden har arbeidstakeren et ansvar for å opprettholde sin del av den psykologiske kontrakten ved å være involvert, adoptere verdiene og handlingsspråket og vise engasjement. En forutsetning for å lykkes med å bygge intern merkestyrke kan knyttes til et resiprositetsprinsipp, der begge parter plikter å gi, motta og gi tilbake, som beskrevet hos Mauss (1995), og som også underbygger funn hos Asha og Jyothi (2013) og Robertson og Khatibi om at engasjement er knyttet til den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det kan også knyttes opp mot Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) og King og Grace (2008) sine definisjoner av merkebygging som innebærer å skape emosjonelle bånd til et merke. Organisasjoner bør utvikle helhetlige strategier for intern merkebygging gjennom å benytte de ulike verktøyene systematisk mot et definert mål for intern merkestyrke. Dette vil styrke merket, skape konkurransefortrinn og styrke den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Intern merkestyrke bør innføres som et konkret begrep, og måles i sammenheng med finansiell og kundebasert merkestyrke. På denne måten kan ledere forme helhetlige strategier som styrker hele merket i alle ledd.

## 9. Praktisk og teoretisk bidrag

Denne studien er et praktisk verktøysett rettet mot ledere innen markedsføring, informasjon, kommunikasjon og HR som ønsker et rammeverk for å legge strategier for intern merkebygging. Den bidrar med forslag til hvilke tiltak som kan benyttes for intern merkebygging, og viser hvilke effekter dette kan ha. Studien bidrar til å definere begrepet intern merkestyrke for norske organisasjoner, og viser hvordan de kan bygge opp denne. Verktøyene for intern merkebygging er involvering, opplæring og videreutvikling, intern kommunikasjon og belønning i form av priser og kompensasjoner til medarbeidere som utviser ønsket atferd i tråd med organisasjonens verdier. Studien bidrar med å vise fordelene av å bygge intern merkestyrke, som å øke kjennskapen til og kunnskapen om verdiene, skape motivasjon og engasjement, ruste de ansatte til å bli merkeambassadører og styrke humankapitalen. Intern merkestyrke er en konkurransefordel både ovenfor kunder og for ansatte, og denne studien bidrar til å vise viktigheten av fokus på intern merkebygging og intern merkestyrke.

Studiens teoretiske bidrag er en konseptuell modell som er forankret i en sammenfatning av tidligere forskning innen blant annet intern merkebygging, organisasjonskultur, intern merkestyrke og eksisterende teori, og empiri gjennom åtte dybdeintervjuer med norske ledere. Modellen er et rammeverk for intern merkebygging som kan inspirere til videre forskning og videreutvikling av teorien. Den konseptuelle modellen som presenteres i denne studien kan foredles og videreutvikles gjennom grundigere empirisk testing. I forslag til videre forskning i kapittel 11 presenterer jeg ulike forskningsmåter som kan bygge videre på det teoretiske bidraget i denne studien.

## 10. Begrensninger

I denne studien har jeg gjort en del avgrensninger og valg som er nødvendige for å begrense studiens omfang. Jeg har valgt å fokusere på begrepet intern merkebygging, og inkluderer ikke employer branding i den konseptuelle modellen, selv om disse begrepene er knyttet tett til hverandre. Employer branding er ofte rettet mot potensielle ansatte, mens min studie tar for seg merkebygging mot eksisterende ansatte. Jeg valgt bort begrepet intern markedsføring fordi dette ikke er dekkende nok, fordi dette dreier seg om å markedsføre eksterne budskap internt. Det er dermed ikke dekkende nok for en strategisk intern prosess for å bygge intern merkestyrke. Jeg har valgt å skille begrepene intern merkestyrke, finansiell merkestyrke og kundebasert merkestyrke, men det kan argumenteres for at disse er så tett forbundet at det dreier seg om nyanser av generell merkestyrke. Jeg har valgt å oversette begrepet commitment til engasjement, selv om commitment kan være vanskelig å oversette presist til norsk. Det også kan oversettes til forpliktelse, dedikasjon og hengivenhet. Å benytte begrepet engasjement kan være en ulempe fordi informantene kan legge ulike tolkninger i begrepet engasjement. Fra organisasjonskultur har jeg valgt å fokusere på verdier, selv om organisasjonskulturen også påvirkes av blant annet normer, visjon, misjon, merkeløftet, slagord, atferd og artefakter. Dette er en begrensning gjort for å lette datainnsamlingen, og fordi verdiene i seg selv er lettere å observere enn for eksempel normer og atferd. Ved å fokusere på flere elementer innen organisasjonskultur, ville den konseptuelle modellen trolig blitt mer omfattende. Det kunne vært mer utfordrende å teste den gjennom bruk av dybdeintervjuer som eneste datainnsamlingsmetode, fordi det hadde blitt mange begreper for informantene. Kun én av informantene jobbet innen HR. Da jeg presenterte meg og temaet for studien og ba om å få snakke med den personen som hadde ansvar for intern kommunikasjon, ble jeg oftest henvist til andre personer enn de som jobbet innen HR. Ideelt sett hadde jeg ønsket et større utvalg innen HR, som kunne bidratt med et annet perspektiv fordi de har en annen kompetanse for å utvikle mennesker og humankapitalen. Denne studien tar i liten grad for seg måling av intern merkestyrke, og det presenteres ikke et eget måleverktøy for dette utover det som presenteres av Baumgarth og Schmidt (2010). En del av arbeidet med intern merkebygging er å måle effekter, og det kan være en svakhet at studien ikke presenterer et egenutviklet måleverktøy for intern merkestyrke. Likevel kan det argumenteres for at organisasjonene selv bør bidra til å utvikle måleverktøy for intern merkestyrke, slik at de får et måleverktøy tilpasset de effektene og de målene de ønsker å måle på.

## 11. Forslag til videre forskning

Datamaterialet for denne studien baserer seg på et begrenset utvalg informanter, på tvers av bransjer og forretningsområder, men med hovedvekt på servicebedrifter. Videre studier kan derfor benytte et større utvalg i kvalitativ forskning, for eksempel 20-30 informanter, som anbefales i metode for forankret teori. Et større utvalg vil kunne bidra til å avdekke flere verktøy for intern merkebygging som vil være relevante for ledere innen markedsføring, kommunikasjon, informasjon og HR. Dette ville kunne vært av verdi når de skal lage strategier for å øke den interne merkestyrken. Det kan også være aktuelt å utføre komparative casestudier for å sammenligne ulike bedrifter i samme bransje for å lære av suksessbedriftene. Det kan også være interessant å sammenligne servicebedrifter med produksjonsbedrifter for å se om servicebedrifter har tydeligere strategier rundt intern merkebygging og merkestyrke.

I tillegg kan det være aktuelt å gjøre kvantitative undersøkelser på området for å kunne generalisere funnene ytterligere, og si noe om hvordan et større utvalg norske organisasjoner forholder seg til intern merkebygging. Denne studien tok for seg intern merkebygging fra et lederspesspektiv, men det kan også være informativt å ta utgangspunkt i de øvrige ansatte for å kartlegge den interne merkestyrken. Enkelte studier, som blant annet Asha og Jyothi (2013), Berndt og Tait (2012) og Robertson og Khatibi (2013) benytter begreper som tilfredshet og lojalitet i forbindelse med intern merkebygging. Ytterligere forskning kan inkludere andre eller flere begrep enn det som er dekket i denne studien. Videre studier kan også se nærmere på hvordan intern merkebygging har innvirkning på produktivitet og inntjening. Dette vil være nyttig spesielt for ledere som skal legge strategier basert på empiriske funn, og skal forsvare bruk av tid og penger på å utvikle og implementere strategier for intern merkebygging. Det kan også være interessant å se på forholdet mellom den ansatte og arbeidsgiver koblet til intern merkestyrke i lys av sosial nettverksteori, eller bruke rammeverk for relasjonsmarkedsføring for å belyse temaet. Videre studier kan ta for seg utvikling av et enhetlig måleverktøy for intern merkestyrke, basert på tidligere forskning innen intern merkebygging og med utgangspunkt i den konseptuelle modellen som presenteres her. Det kan også være relevant å skape et målingsverktøy som kobler intern merkestyrke sammen med finansiell og kundebasert merkestyrke, for å vise ytterligere effekter av intern merkebygging og hvordan det henger sammen med omdømme og lønnsomhet.

## 12. Referanser

- Asha, C.S. og Dr. P. Jyothi. 2013. "Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour". *The Journal – Contemporary Management Research*, 7(1): 37-57. Business Source Complete (90299654).
- Balmer, John M.T. 2013. "Corporate brand orientation: What is it? What of it?" *Journal of Brand Management*, 20(9): 723-741. Business Source Complete (92660009).
- Bass, Bernhard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Baumgarth, Carsten. 2010. "Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector". *European Journal of Marketing*, 44(5): 653-671.
- Baumgarth, Carsten og Marco Schmidt. 2010. "How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting." *Industrial Marketing Management*, 39(8): 1250-1260. Business Source Complete (55390931).
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for social sciences*. 7. utg. Boston: Pearson Education.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. og S. Crothers. "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab". *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 133-142. Business Source Complete (7539214).
- Berndt, Adele og Madéle Tait (red.). 2012. *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. 2. utgave. Cape Town: Juta & Company Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M. og L.L. Hah. "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-172. Business Source Complete (17227784).
- Biswas, Mukesh og Damodar Suar. 2013. "Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?". *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1): 93-102. Business Source Complete (89904024).
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Burmann, C., Zeplin, S. og N. Riley. 2009. "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis". *Journal of Brand Management*, 15(2): 102-114.
- Creswell, John W.. 2013. *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches*. 3. utgave. Los Angeles: Sage.

- Denison, Daniel R. og Aneil K. Mishra. 1995. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, 6(2): 204-223. Business Source Complete (4434849).
- Dutton, Jane E. og Janet M. Dukerich. 1991. "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adoption". *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554. Business Source Complete (4403473).
- Egeberg, Annette. 2014. Mangelfull forskning på employer branding. *Annette Egeberg*. <http://rotor.no/2014/04/mangelfull-forskning-pa-employer-branding/> 16.4.2014 (lesedato 1.5.2014).
- Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gelb, Betsy DuBois og Deva Rangarajan. 2014. "Employee Contributions to Brand Equity". *California Management Review*, 56(2): 95-112. Business Source Complete (94587933).
- Gilje, Nils og Harald Grimen. 1993. *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger – Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gromark, Johan og Frans Melin. 2011. "The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance". *Journal of Brand Management*, 18(6): 394-410. [www.palgrave-journals.com](http://www.palgrave-journals.com) (doi:10.1057/bm.2010.52).
- Halvorsen, Knut. 2003. *Å forske på samfunnet*. 5. utg. Oslo: Cappelen Akademisk forlag AS.
- Harris, Patrick. 2007. "We the people: The importance of employees in the process of building customer experiences". *Journal of Brand Management*, 15(2): 102-114.
- Harris, Fiona og Leslie de Chernatony. 2001. "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Management*, 35(3/4): 441-456. Business Source Complete (5475808).
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz. 2009. *Brug dit brand. Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding*. København: Gyldendal Business.
- Hulberg, Jon. 2006. "Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study". *Journal of Brand Management*, 14: 60-73. Business Source Complete (23521028).
- Ind, Nicholas. 2007. *Living the Brand*. 3. utgave. Dorset: Kogan Page Limited.
- 2010. *Meaning at work*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, Kevin L. 2003. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2. utg. Upper saddle Hill, New Jersey: Prentice Hall.
- King, Ceridwyn og Debra Grace. 2008. "Internal Branding: Exploring the Employee's perspective". *Journal of Brand Management*, 15(5): 358-372.
- 2009. "Employee Based Brand Equity: A third perspective". *Services Marketing Quarterly*, 30(2): 122-147. Business Source Complete (37185934).
- King, G., Grace, D. og Scott Weaven. 2013. "Developing brand champions: A franchisee perspective". *Journal of Marketing Management*, 29(11/12): 1308-1336. Business Source Complete (90675657).
- Knox, Simon og Cheryl Freeman. 2006. "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry". *Journal of Marketing Management*, 22: 695-716. Business Source Complete (22976776).
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- LePla, F. Joseph. 2013. "The Impact of Internal Branding on Employee Motivation and Competitive Advantage". *Employment Relations Today* (Wiley), 40(1): 19-24. Business Source Complete (87018262).
- Mauss, Marcel. 1995. *Gaven. Utvekslingens form og årsak i arkaiske samfunn*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Maxwell, Rachael og Simon Knox. 2009. "Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm". *Journal of Marketing Management*, 25(9-10): 893-907.
- McCracken, Grant. 1988. *The long interview*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Merrilees, Bill og Lorelle Frazer. 2013. "Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant". *Journal of Business Research*, 66(2): 158-164. Business Source Complete (84159086).
- Morgan, Robert M. og Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58: 20-38.
- Morhart, F.M., Herzog, W. og T. Tomczak. 2009. "Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions". *Journal of Marketing*, 73(5): 122-142.
- Mosley, Richard W. 2007. "Customer experience, organizational culture and the employer brand". *Journal of Brand Management*, 15(2): 123-134. Business Source Complete (27641956).



- Nieminen, L., Biermeier-Hanson, B. og D. Denison. 2013. "Aligning leadership and organizational culture: The leader-culture fit framework for coaching organizational leaders". *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 65(3): 177-198. Business Source Complete (92870087).
- Raj, Asha Binu og P. Jyothi. 2011. "Internal Branding: Exploring the Employee Perspective". *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2): 1-27. Business Source Complete (67435707).
- Robertson, Alan og Ali Khatibi. 2013. "The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of an Organization". *Journal of Brand Management*, 10(3): 17-32. Business Source Complete (91675188).
- Samuelsen, B., Peretz, A. og Lars Erling Olsen. 2007. *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Schultz, Majken og Leslie de Chernatony. 2002. "Introduction: The Challenges of Corporate Branding". *Corporate Reputation Review*, 5(2-3): 105-112. Business Source Complete (7539206).
- Spiggle, Susan. 1994. "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, 21(3): 491-503. Business Source Complete (9501161815).
- Tarnovskaya, Veronika V. og Leslie de Chernatony. 2011. "Internalising a brand across cultures: the case of IKEA." *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(8): 598-618. Business Source Complete (63557980).
- Vallaster, Christine og Leslie de Chernatony. 2006. "Internal brand building and structuration: the role of leadership". *European Journal of Marketing*, 40(7-8): 761-784. Business Source Complete (22583976).
- Winn, Brad. 2013. "Leading Big Change and Employer Re-branding: Is this still a great place to work?" *People & Strategy*, 36(2): 20-22.  
[http://www.nxtbook.com/nxtbooks/smithbucklin/ps\\_vol36issue2/index.php?startid=20#/2](http://www.nxtbook.com/nxtbooks/smithbucklin/ps_vol36issue2/index.php?startid=20#/2)



## Vedlegg 1

### Intervjuguide

Detaljer om informanten

Stillingstittel

Antall år i selskapet

Antall år i nåværende stilling

Antall ansatte

Hva er din rolle i bedriften?

Hvordan samarbeider HR og marked/informasjon/kommunikasjon i din bedrift?

Emne	Intervjuspørsmål
<b>Organisasjonskultur og ledelse</b>	Hvem tar de strategiske beslutningene om merkebygging i bedriften? Hvilke utfordringer tror du norske bedrifter generelt står overfor når det gjelder å bygge en merkeorientert organisasjonskultur? Hva er en god merkeambassadør? Hvilke tiltak gjør bedriften for å skape merkeambassadører? Hva er fordelene ved å skape merkeambassadører? Hva tror du de ansatte sier om merkevaren til sine venner og familie? Har du noen eksempler på hvordan verdiene etterleveres?
<b>Verdier</b>	Hva betyr bedriftens verdier for deg? Hvordan etterleveres bedriftens verdier i hverdagen? Er det noen incentiver for å oppføre seg på bestemte måter? I hvilken grad har de ansatte kjennskap til bedriftens verdier? Hva er fordelene ved at de ansatte har god kjennskap til/kunnskap om bedriftens verdier? Hva er den største utfordringen i å kommunisere bedriftens verdier til de ansatte? Hvorfor mener du det er viktig at det er samsvar mellom det som loves og det som leveres?
<b>Intern kommunikasjon</b>	Hvordan kommuniseres merkets verdier internt? Har dere noen form for sosialt nettverk internt, for eksempel på intranettet, der de ansatte kan kommunisere fritt seg imellom? Har dere noen retningslinjer for intern kommunikasjon? Hva slags informasjon går ut til de ansatte som gir de kjennskap til verdiene? Hvordan tror du dere er i forhold til andre innen deres bransje når det gjelder intern kommunikasjon? Hva er de største utfordringene ved intern kommunikasjon?
<b>Identifisering, involvering, internalisering</b>	Hvordan påvirker verdiene deg i det daglige arbeidet ditt? Tror du de ansatte identifiserer seg med bedriftens verdier? I hvilken grad tror du de ansatte vurderer sine personlige verdier sammenlignet med bedriftens verdier? Hvilke fordeler tror du det er å involvere de ansatte i prosesser som angår dem? Hvilke fordeler har det at de ansatte etterlever verdiene? Hvilke utfordringer er det med å få de ansatte til å leve etter verdiene?
<b>Engasjement, motivasjon</b>	Hvordan bruker dere merkevaren for å skape engasjerte medarbeidere? Hva er ledelsens rolle i disse aktivitetene? I hvilken grad føler du at toppledelsens engasjement rundt merkevaren motiverer deg og de andre ansatte? Hvordan jobber bedriften for å skape forpliktete og engasjerte medarbeidere? Hva er fordelene ved å ha engasjerte medarbeidere?
<b>Intern merkestyrke</b>	Hvordan vil du definere humankapital? Hvordan vil du beskrive verdien av et omdømme som arbeidsgiver? Er merkestyrke noe som måles i deres bedrift? I så fall, på hvilken måte og hvor ofte? Hvilke utfordringer ligger i å skape og opprettholde firmaets omdømme som arbeidsgiver? Hvilke fordeler gir det å ha fokus på bedriftens humankapital?

## Vedlegg 2

### Underlag for spørsmål til intervjuguide

Følgende spørsmål og påstander fra tidligere forskning, samt teorigjennomgang, har bidratt til å forme spørsmålene i intervjuguiden benyttet i studien (egen oversettelse til norsk).

#### Fra Ambler og Barrows (1996)

Hvilket språk bruker dere internt, hvis dere benytter noe, for å beskrive verdien av firmaets rykte som arbeidsgiver?

Hvordan tror du dette \_\_\_\_\_ er forskjellig fra organisasjonskulturen?

Hvordan vil du beskrive at tillit kommer inn under \_\_\_\_\_? (firmaets renommé som arbeidsgiver)

Hva er deres turnover rate?

Hvem er ansvarlig for utvikling av HR-strategier i bedriften?

Hvordan måler dere \_\_\_\_\_? (firmaets renommé som arbeidsgiver)

Hva er de vanligste utfordringene ved å skape og opprettholde \_\_\_\_\_? (firmaets renommé som arbeidsgiver)

#### Fra Baumgarth (2010)

I vårt selskap diskuteres og bestemmes merkevarebeslutninger på toppledernivå

Bedriften har en detaljert beskrivelse av merkets posisjoneringsstrategi

Historier i selskapet reflekterer merkets posisjon

Vi lærer våre ansatte om merkevaren

Vi informerer nyansatte om merkets posisjonering

#### Fra Baumgarth og Schmidt (2010)

Mine kollegaer oppfører seg i tråd med merkeverdiene, selv om de ikke kontrolleres eller belønnes for å gjøre det.

Mine kollegaer vil anbefale vårt merke til slekt og venner i private samtaler.

Jeg føler meg som en del av familien i denne bedriften.

Jeg er stolt over å jobbe for denne bedriften/med dette merket.

Toppledelsens ”commitment” til merket gjør at jeg gjør en ekstra innsats for merket/bedriften.

Min tilknytning til merket er først og fremst basert på at mine personlige verdier samsvarer med merkeverdiene.

Bedriftens verdier er mer enn ord; de påvirker hvordan jeg handler i arbeidshverdagen.

Jeg er kjent med merkets kommunikasjon (reklame, messer, internett, annonser etc).

Jeg er godt informert om merkets verdier.

I vår bedrift har vi en klar idé om hva merket står for; merkets identitet og merkeløftet er tydelig definert.

”Brand equity” (merkestyrke) er en faktor vi kontrollerer i vår bedrift.

#### Fra Gromark og Melin (2011)

Vi tror at utviklingen av en sterk merkevare er knyttet til økt profitt.

Vi benytter merkevaren aktivt for å skape relasjoner mer våre ansatte.

Vi benytter merkevaren aktivt for å skape ansatte som er ”committed”.

Vi har en løpende prosess for implementering av interne merkebyggingsaktiviteter som tar hensyn til både eksisterende og potensielle ansatte.

Vi jakter aktivt på de beste mulighetene for å gjøre våre ansatte til gode merkeambassadører.

Vi benytter merkeverdier som retningslinjer for intern kommunikasjon.

Strategiske beslutninger angående merkebygging tas av ledergruppen.

Strategiske beslutninger angående merkebygging tas av adm. dir.

Medlemmene i ledergruppen er våre primære merkeambassadører.

Det er tildelt en offisiell ansvarlig for den interne merkebyggingsprosessen som har ansvar for å etablere kjerneverdier hos de ansatte.

Ansvar for utviklingen av merkevaren vår ligger ikke hos en liten gruppe, det ligger også hos toppledelsen.

Størsteparten av de ansatte forstår og etterlever merkeverdiene.

### **Fra King og Grace (2008)**

Hva står merkevaren til din bedrift for?

Kan du gi meg en oversikt over hva slags informasjon bedriften gir til sine ansatte, og i hvilken form? (memos, epost, nyhetsbrev, møter, opplæring)

Kan du gi en oversikt over hva slags feedback de ansatte gir til bedriften? (uformelt, spørreundersøkelser, medarbeidersamtaler, møter)

I hvilken grad føler du at det er viktig for de ansatte å forstå det som loves i markedsføringen sammenlignet med produktet/tjenesten som tilbys?

Er det noe bedriften kan bli bedre på når det gjelder å forsikre at det er konsistens mellom det som loves i reklame/markedsføring og det som leveres?

## Vedlegg 3

### Transkribering av intervju 1

#### **Markedskoordinator og leder av Verdikommisjonen, som skal sikre at selskapets verdier etterleves. Norsk produksjonsbedrift. Ca. 1 500 ansatte**

*Hvordan er fordelingen mellom HR og markedsføring her?*

HR-avdeling ligger overordnet, hver produktkategori har egen markedsavdeling. I vår markedsavdeling er vi 3 stykker.

*Hva er din rolle når det gjelder intern merkebygging?*

Nå har jeg begynt å jobbe med noe som heter verdikommisjonen, og den har som misjon å etterleve verdiene våre som blant annet er teamarbeid, innovasjon og sånne ting. Så der går jobben ut på det å få bedriften til å jobbe mer samla, for i en produksjonsbedrift som vi er så er det fabrikkansatte og så er det administrasjon og så er det litt sånn klinsj der ikke sant. For vi er ikke like, det er sånn de skylder på oss og vi skylder på dem, så jobben der blir litt sånn å sy de sammen, tenker jeg da, nå har jeg ikke starta på den jobben enda da, men den starter nå i juni. Så sånn sett så kan jeg på en måte bruke det jeg kan om intern merkebygging da.

*Det er på tvers av HR og markedsavdeling for å integrere de verdiene hos alle?*

Ja, det er det. Når det gjelder intern merkebygging gjelder det jo å øke kunnskapen om produktene våre for eksempel, så nå i juni arrangerer jeg intern merkeskole, det er den kursinga vi gir våre kunder, men som vi nå også gir til våre ansatte så de skal få forståelse av hvordan vi jobber. Jeg har ansvar for intranett, der også går det jo på å bygge den interne spiriten da, blant annet fikk jeg opp blogg fra administrerende direktør sånn at vi får mer informasjon av ham og gjør det litt mer sånn uformelt. Ellers så er jeg også bidragsyter, det går vel heller ikke på marked, men når det gjelder å samles til sommerfest og sånne arrangementer utenom arbeidstid da.

*Har dere noen andre nyhetsbrev eller sånne ting som du også er med på?*

Vi skal i gang med nyhetsbrev via websiden. Internt så er det stort sett intranettet og så har vi infoskjermer, det kan du se på når du går ut etterpå, som vi sprer all informasjon over hele fabrikkens da. De har jeg også styrt fram til nå. For intranett det er jo sånn da må du ha tilgang til PC og mange i produksjon ... de har tilgang til PC, men de sitter sjelden foran den da. Så da tok vi i bruk infoskjermer.

*Kan du si hva verdiene og visjonen er?*

Det er, verdiene er kundeorientert, innovativ og teamarbeider. Og visjonen er at vi skal bli Skandinavias ledende møbelprodusent på dette produktet.

*Hvordan vil du si at merkets identitet og merkeløftet er definert? Har dere noe sånn?*

Det som står der er slagordet vårt, og det er på en måte det vi bruker som en leveregel da, det er det som skal differensiere oss fra konkurrentene. Konkurrentene våre er gode på design, men vi fokuserer på det som er inni og materialvalg og sånne ting.

*Bruker dere slagordet også i intern kommunikasjon for eksempel?*

Ja, det gjør vi, det går igjen i sånn Power Point-presentasjoner og Word-maler og sånne ting.

*Er det viktig at de ansatte forstår det som loves i reklamen sånn at de også kan levere på merkeløftet?*

Ja, så har vi også sånne allmøter som vi samler alle som jobber her der vi har oppdatering av tall, hvordan vi ligger an med salg og hva vi har gjort innen markedsføring siden sist, og hva vi kommer til å gjøre. For eksempel så har vi radioreklame så vi informerer om når vi har det, hvis vi skal gjøre endringer på websiden så informerer vi om det. Så det er også sånn kanal ut til de interne da, allmøtet.

*Har de noen innflytelse på hva som kommuniseres ut? Får de komme med tilbakemeldinger?*  
Som regel så, i alle fall det jeg har vært med på, nå har ikke jeg vært med på så mange runder, men når vi lanserte det kommunikasjonskonseptet som er rundt her nå og som er på radio om dagen så ble alt presentert før det gikk live, men det er klart, det skal jo veldig mye til for at man endra da en radioreklame som er dyrt. Men på andre ting der uttaler de seg, det får de lov til og det gjør de jo stort sett også.

*Hva med de andre strategiene for intern merkebygging, dette med verdikommisjonen, hvor involvert er de andre ansatte i prosessene der?*

Der har vi, vi har forslagskasser og så har vi kåring av, for å fremme verdiene våre da, så har vi kåring av periodens teamarbeider, innovatør og det som er, den som har gjort et eller annet som er kunderetta da. Så i juni så, og da er hele bedriften med å stemme på hvilken kandidat de syns fortjener en sånn pris, og så deles de ut på allmøtet med en diplom og så får de en premie da.

*Så det er noe bedriften gjør for at de skal bli gode merkeambassadører?*

Ja, men, jeg vil ikke si at vi har noen sånn spesiell plan for intern merkebygging, det har vi ikke.

*Tror du de ansatte vurderer verdiene som en del av sine personlige verdier?*

Noen kanskje, men... sånn min mening er nok at vi har mye å jobbe med, kanskje spesielt når det gjelder teamarbeid på tvers av avdelinger og på tvers av produksjon og administrasjon. Så har man helt forskjellig syn på ting og så er det om å gjøre å få fram det synet uten at man får protester da.

*Har dere noen spesielle ting dere gjør for å skape forpliktete eller engasjerte medarbeidere?*

Det må vel være de kåringene som vi satte i gang. Før så var jeg bare gruppelem i verdikommisjonen, men nå så har jeg blitt leder for den og det var jo det her med de prisene at vi skulle fremme de som viste at de var en teamarbeider. Hun som vant da hun jobba i produksjon, hun jobba i søm og så ble hun flytta til montering og hun klarte det å samarbeide godt med produktutvikling som sitter da i administrasjon, og andre avdelinger, for å få det til å fungere nede i produksjon også. Så sånne ting har vi lyst til å fremme og gjøre mer av da, så det har ledelsen sagt som ønske til verdikommisjonen, at vi skal komme opp med flere.. på en måte priser, eller fremme team som klarer å gjøre noe bra.

*Hva slags fordeler tror du det har at man har sånne ansatte og klarer å trekke de fram?*

Det tror jeg er veldig viktig. Fordi at hvis du ikke har gode merkeambassadører innad så hvordan kan du få kundene til å bli det? Eller, jeg tror det er veldig viktig med gode merkeambassadører internt da. For det er jo ikke bra om vi har ansatte som går ut og snakker negativt om vårt merke eller om arbeidsplassen.

*Hvordan vil du beskrive verdien av firmaets renommé som arbeidsgiver?*

Verdien av å ha et godt rykte som arbeidsgiver? Veldig viktig, det tror jeg på. Har du ikke noe godt renommé så har du ikke noe lyst til å jobbe der heller.

*Måler dere noe på merkestyrke for eksempel?*

Ikke som jeg veit om. Det er mulig de kjører det på konsernivå, men ikke vi.

*Hvilke fordeler tror du det gir å ha strategier som du sier med disse prisene og ha fokus på humankapitalen?*

Jeg tror jo at hvis folk føler de jobber for en god arbeidsplass og føler de jobber for en god sak og at merket vårt er et godt merke så tror jeg jo de jobber mer effektivt, det blir hyggeligere for alle å jobbe her, og i tillegg så spres jo det. Man har jo venner, naboer, bekjente som veit at du jobber her og spør da om hvordan produktene er eller kan du skaffe meg god pris... og hvis du da er negativ til merket så skaper jo det et dårlig renommé. Så det må bare være fordeler ved at vi har gode merkeambassadører, som vil forsvare oss, ikke minst, hvis vi kommer i en situasjon der vi må gjøre det da.

*Hvem er de viktigste merkeambassadørene sånn som du ser det?*

Hvem jeg tror eller hvem jeg syns? Jeg vil jo si at selgerne våre er gode merkeambassadører. I alle fall utstråler de de blant kunder. Marked også vil jeg jo si. Selvsagt, for der jobber jeg selv. Og så ledelsen.

*Hva tror du er fordelene ved at de ansatte har god kunnskap om bedriftens verdier?*

Først og fremst så føler jeg jo på en måte at man må ha noen verdier som de kan kjenne seg igjen i da. Eller at de kan føle at de kan stå inne for det, at ikke det er noe som ledelsen prakker på de på en måte. Nå var ikke jeg med i utviklingen av de verdiene vi har nå, så jeg veit ikke hvordan prosessen der var. Men jeg tror det er viktig at man kjenner seg igjen, at man kan stå for det, at man har noe å strekke seg etter da, så det tror jeg kan være en fordel hvis de kan det.

*Tror du det er en fordel å involvere de i slike prosesser?*

Ja, det tror jeg. Sånn er det jo med andre ting og når vi skulle i gang med... et eller annet.. vi skulle i gang med, så forslo jeg på et møte vi hadde internt på marked å først ha det som en konkurranse internt: hva foreslår du at vi gjør her? Men det var ikke alle helt enig da, for tidligere har det blitt gjort, men da blir det ofte litt dårlig stemning da hvis marked ikke plukker ut noen av de forslagene, men heller går for noe de sjøl liksom ser på som viktig. Så som min sjef og sånn sier da, det er jo en grunn til at vi jobber på marked og de andre jobber på andre fagfelt, så vi må jo ha siste ordet. Så det hadde blitt litt sånn dårlig stemning fordi marked ikke gikk for de forslagene, og derfor var hun skeptisk. Men det var min første tanke, det var å involvere de, vi trenger ikke gjøre det i alt, men kanskje i noe da. Og i hvertfall i en sånn verdiprosess så må man finne ut hva slags verdier har vi egentlig i dag? Og så kommer de med hva de mener og så må vi sette hva er det vi vil ha som verdier, og hvor er gapet da. For eksempel, jeg var med å forbedre intranettet nå, og i forkant av at vi begynte med de tekniske endringene og design og sånn så sendte vi ut beskjed om at alle kan komme med forslag om hva de ønsker på intranett, hva savner du, og hva trenger du og sånn. Og så samla vi opp alle de i forkant. Og nå har stort sett alle de ønskene kommet på intranettet. Det er en måte vi involverer de ansatte på.

*Er det flere ting dere gjør der dere involverer de på tilsvarende måte?*

Hvertfall, jeg prøver å være veldig åpen for det som webansvarlig og ansvarlig for intranett og sånne ting. Så på allmøter og sånn så oppfordrer jeg folk til å komme med innspill. Også merkeskolen som er kursing av selgere i butikk, som jeg også har ansvar for så oppfordrer jeg til å komme med innspill fra de andre. Og det hender de gjør. Det er ikke flertall som gjør det, men det skjer da.

*Vil du legge til noe?*

Jeg tror det er veldig viktig for de ansatte å bli sett og føle at de betyr noe. At de også blir sett av ledelsen da, så det jeg foreslo var at vår direktør skulle ta runden rundt i fabrikk. For det er jo en del fabrikkledere som gjør det bare for syns skyld, eller bare for å gå rundt og prate med de

som faktisk jobber der nede som han aldri ser ellers. Og det har ikke blitt noen god rutine på det enda, men det er nok noe av det jeg kommer til å følge opp når jeg jobber med verdikommisjonen. For det er sånne tips man får når man ikke er ledelsen selv så hører man jo sånne ting. Og jeg er jo en del rundt i fabrikken for jeg har fabrikkomvisninger med kunder, så det er jo kjempehyggelig å stoppe og prate med de. Og da får du jo gjerne høre hva de er fornøyd med og ikke, og spesielt hva de ikke er fornøyd med. Så jeg føler at den informasjonen prøver jeg å bringe til ledelsen da. Og spesielt sånn på nyansettelser da så tenker jeg å foreslå at alle skal være ute på alle avdelingene, om ikke det er en hel dag, det blir kanskje litt mye, da må man liksom sette av flere uker, men ikke sant om man er en halv dag da, eller i alle fall noen timer så man skjønner og hører og ser hva det er man gjør der. Sånn som det er i dag så blir jo nyansatte.. De snakker med avdelingslederne. De er med de en time eller noe sånt noe, hvor de får info om den avdelingen. Det blir jo på en måte ikke helt det samme.

## Vedlegg 4

### Transkribering av intervju 2

#### **Leder for intern kommunikasjon, norskbasert firma innen olje, gass, fornybar energi og shipping. Ca. 17 000 ansatte verden over**

*What are your main responsibilities?*

I run internal communication ... I like to look at it as a three way area of responsibility.. you're connecting the organization to people, to me that is leadership communication because much of the employer behaviour is determined by leadership. Connecting people to people, and people back to the organization via feedback. It's a sort of three way cycle.

*Do you cooperate with other departments such as HR and marketing?*

Yeah, it's a mixed model here. Some of internal communications for example at group centre is run via the HR function and even other more operating units that tends to be run together with external communication, so traditional corporate communication. In oil and gas, external and internal communications are run together in one marketing communication department. It's not my preferred model of operating. I'd actually preferred to be in the HR line. Regardless of where I am in the group. You're just much more credible as a communicator. If you're seen as coming from the propaganda unit, it can undermine what you're doing.

*Do you have any strategies to use the brand to create relations with the employees?*

That's a very large question because you have to decide what the brand is firstly. I mean, personally for me, the brand is not just the logo, you know, the set of pantone colours. It's much more than that. It's the whole set of values that underpin the company. It's the vision, the mission, above all the purpose. That informs a great deal of the work that we do in internal communication. Throughout the employee life cycle. From on boarding through to exiting. So I would say that there is a very high awareness of the purpose and mission and values amongst the staff and we have the evidence to prove that. Every year we run a people engagement survey, typically between 40-50 questions on various dimensions of engagements so whether it's leadership communication or whether it's cooperation between units or empowerment to do my job. What we see is extremely high scores relative to other high performance benchmarks or other high performance countries on employees' awareness of mission and values. So we know that it is a great attractor, the value set that the company has. And it has to be, we have to operate like that because we're not in the top quartile when it comes to compensation and benefits. So people join us for other reasons as well.

*Do you think they identify with the brand values?*

Very much so.

*And that is one of the reasons why they come here?*

Yes, it certainly is. We've reinforced that over the past nearly three years with a whole set of employee testimonials which we actually also use for employer branding purposes. They're what we call our morning stories. These are employees around the world taking about what gets them up in the morning. What ever comes to them, you know, what aspect of the company do I find exciting? Typically, people do mention, and unprompted, it's really them talking, they do mention the value set, they do mention that they appreciate that much of the company is a foundation, which means that the profits are poured back in to the purpose of the company, they are not shipped to an external share holder. Or they are after the merger, an aspect of the company is actually held by private equity funds, but that may not last forever. So people are



very strongly connected to the value set and we do reflect it back through employer branding communication.

*What are the advantages in incorporating the values so much to the employees and the everyday work?*

It's motivational. People believe that, I think fairly strongly, that they come to work not just to make money but to make a difference. And what we see is that it's reflected in the results for example for our innovation process internally, the innovation process are explicitly driven to provide new ideas and solutions for aspects of new technology that make the tangible difference in saving life...property of the environment, so it's explicit in what people actually do, you know, it isn't an abstract concept.

*Is it part of your organizational culture to be brand specific in executing the values in the day to day life?*

Yeah, very much so. The brand itself, the set of colours as I said, the pattern or whatever, is rarely reflective of what the company does. It's land, sea and sky.. it's about the broader view so you have a sort of stripe right across.. whatever our marketing collateral is. Generally, our company does take a broader view, we don't just look at aspects of efficiency for example, we would always have aspects of safety in it, the environment as well. So you're not just after making our clients more efficient at the cost of the other two dimensions.

*I saw you had electric vehicles, so that's probably a part of the living the brand?*

Yeah, again, these are all sorts of things that make it explicit. So for example, how we run our internal innovation process, which is an internal competition really, for funds, so it's quite fun. Environmentally friendly behaviour is encouraged explicitly by the company through a program called "We do", we do care for the environment. So every employee has access to 1 000 euros every year to spend on an environmentally friendly activity in their personal life. So it could be bicycling to work or you get to spend 1 000 euros on bicycle equipment. If you buy an electric vehicle, you get 1 000 euros to spend in part payment. Environmentally friendly appliances, so if you're taking out an old washing machine and replace it with an A+, you can apply for funding and get it repaid. There's a whole list of projects. Again, it's all about reinforcing what the brand really means. And that creates the nice three way flow that I talked about. Connecting the organization to it's people, people to people 'cause people talk in business and they compare what they did.

*So that's what you do to create commitment and motivation?*

I would say that it's in addition to the real purpose of the company, which is making a great difference to the environment, a way of fuel efficiency out at sea, a way of waste treatment or you know, all sorts of interventions that are advisory services and verification services made.

*How do you think this effects what the employees say about the company to their family and friends?*

I think probably at first it can be quite difficult for new employees really to get a grip on what it is that we actually produce because the company itself in theory doesn't build anything. And that's because of our third party role. We can't be building something that we then later will inspect; there is a comparing conflict of interest. So instead, what the company does is that it verifies other people's designs and construction conforms to a rule set. Now, what our company does do is that we make those rules. Or at least contributes to the rule making process. When you've been here for a year or so, you really do realize the difference the company does make through this rule set and through it's verification process. I think our portfolio of work also

reinforces the brand. Our purpose is to make a global impact, so we target industries which are truly global which are amenable to global standards.

*How would you describe or define the organization's human capital, what are the values of having the best?*

It's a self-reinforcing model in some ways. Because the company typically will employ post-graduates, people with a good research base already. That's the starting proposition, so you know those are productive as opposed to just support staff, our production staff. And remember, we're talking well over 12,000 people here, with an additional support staff of another 4,000, so there's 17,000 people in this company. And if you look at the skills profile you'll find that there's a high proportion of master's plus post-graduates, and by high I mean close to 40% at least, and over 60% of the company has a basic degree. So in a sense, this is like a postgraduate institution. So people are attracted to it because of that, because it does have that sort of profile. Clever people attract clever people. But because of the way the company operates, as I said most of the company is actually a foundation, in the mere structure. And the principles have now been adopted by the other third of the company. So the private equity family essentially has adopted the operating principles of the company as a whole. The idea is that most of the surplus that the company produces goes back into competence development in ways that other companies just don't do. So if you look for example for the average expenditure on research and innovation, R&I, in the oil and gas industries, it's at 0.3% of turnover. This is based on new statistics. Here, it's 5% of turnover. It's just more in magnitude, more, you know, it's 15 times more than the average oil and gas company would spend. So 5% of revenue is actually spent on research and innovation. So it's a highly engaging environment for scientists and engineers and technologists. In addition to which, another at least 5% are spent explicitly on competence development. So while you're here it's a life-long learning process, you know, you're forever being exposed to seminars, to conferences, having your research interests funded... All formal courses are being run by your peers.

*Do you think this creates commitment to the company?*

It does, because people develop as they work, and they find they can take on more and more. So it does, it is a great retention device really, of the companies. This is not to say our company always gets it right, because the most often cited reason for people leaving the company actually, is the lack of career development. So, we don't have all the answers... yet.

*What do you think is the main factor in creating motivation for the employees?*

A lot of old communication theory and motivational theory rested on this idea of pride, that people have pride in what they do. And I think that actually that's not the right term to use. You don't always need to be proud because sometimes, especially in the English language, pride has a negative side to it too. It can actually lead to prejudice and it can lead to stubbornness and both of those. If you've ever read Jane Austen, all the problems are there. I would say that, typically, employees find the kind of work that they're able to do here very satisfying. And there's a quiet enjoyment people have of the fact that their work is connected, so directly, to a good value set... which is very accessible to people with good values. It's kind of simple as that. There are very few contradictions... Yes, within a given set of employees, you'll find a range of values..

*Is there anything you would like to add in terms of creating committed employees or having a good employer brand?*

We have an employer branding manager that has just started in the group organization and we're looking at sharpening elements, for example of how you do employer branding. Whether it's through a smarter and better LinkedIn-profile or the monster of the glass ceiling or any other kind of online presence. And whether it's through an explicit programme or creating

ambassadors, there might be different tiers of involvement. Whether it's through running a sort of alumni organization of ex-engineers that used to be here that continue to be supportive. I think there are things we could be doing smarter than we do at the moment. But I think we have a great advantage, as I said, there is a genuine connection between the purpose of the company and its value set and what people actually do.

*Is your main focus with employer branding to attract new talent or is it to retain the ones you have?*

It's both. The morning stories we do actually appeal to existing staff as well as potential joiners. I think one thing we're pondering is, and where our company often finds itself in a disadvantage is that our main branding asset is the purpose of the company. And yet so many other companies make so much fuss about how environmentally friendly they all. They're all corporately social responsible, so the claim has now become cheapened. The point has become deep aced in a way. And so it's quite difficult for our message to get through that kind of noise. Because particular young people tend to be quite sceptical of the claims made by companies about environmentally friendliness. So it's not always a great advantage for us. So you have to deepen the dialogue.

*So instead of just telling the story, you have to...*

Show the story. Very much, make it explicit. So for example interns. The Internship Programme that we run, really does expose young people to what's actually going on in the company, and that's a great advantage. Just one last thing that I will talk about is.. we have this 150 year anniversary right now and the CEO has explicitly said, we'll celebrate it, but we'll use the occasion to look forward. So this a 150 year old company actually being at the cutting edge of change. So he's set aside actually a large part of the celebration budget to fund extraordinary innovation projects, run specific environmental needs, and that sort of action is very motivating for employees. And in fact, every year, part of the R&I expenditure is actually devoted to extraordinary innovation projects and those are very visible and very meaningful as well. In 2009 for example, after the world wide financial crisis, and the shipping industry was actually also in its own sort of crisis reinforced by the financial crisis, so things were looking quite bleak. And what we at that point said, rather than cut costs or run for cover, as many other companies were gonna do, because of the financial strength of the company because more profits are poured back into the purpose, the CEO said: No, we're gonna use this as an opportunity to innovate ourselves out of the crisis. So engineers not employed out there by customers, who had to cut back on costs, we'll keep those engineers and we'll keep them productive by doing fundamental research and development. And it was risky, but it paid off. But again, it was just reflective of making the company's purpose explicit, and its value set. For example, caring for each other, again, very much evident.

## Vedlegg 5

### Transkribering av intervju 3

#### **Kommunikasjonsdirektør i selskap som driver flere nettbutikker. Ca. 600 ansatte.**

*Hvordan er det bygget opp her med fordeling mellom HR og markedsføring og kommunikasjonsavdeling?*

Vi har ikke noen egen definert HR-avdeling. Vi har en personalavdeling som på en måte tar seg av de administrative oppgavene, og så ligger mye både av lederskap og personalansvar det ligger på lederne ute i linja. I forhold til kommunikasjon så er det én som jobber for konsernet på kommunikasjon. Det er kanskje greit å vite litt assen vi ser ut også for vi er jo et konsern som har 14 nettbutikker, så under konsernet så er det mange konsernroller som ivaretar nesten alle butikkene og så er det mindre salg- og markedsavdelinger som jobber spesifikt mot de nettbutikkene.

*Kan du fortelle mer om hva din rolle er og hva dine arbeidsoppgaver er?*

Ja, kommunikasjon er selvfølgelig det som er hovedområdet mitt, selv om jeg også jobber med andre ting, så kan en jo lett dele det på intern kommunikasjon og ekstern kommunikasjon. Og jeg tenker i forhold til både kulturbygging og du kan også si omdømmebygging så er jo mye av det som skjer internt det som former omdømmet utad. Eh, så jeg bruker mye tid på intern kommunikasjon og da har vi to hovedkanaler. Det er intranettet vårt og så holder vi faste informasjonsmøter som starter med konsernlederen og som på en måte går ut i alle ledd da. Så det er egentlig sånn som vi har delt opp intern kommunikasjon.

*Hva er bedriftens verdier og visjon, er det noe dere har tydelig formulert?*

Det har vi veldig tydelig. Når vi fusjonerte i 2007 så var det noe av det aller første vi begynte å jobbe med. Det vi så var at på en måte det å klare å... Da vi vi i og for seg tre kulturer som skulle samles til én fordi vi var resultatet av en fusjon her i Norge, og så hadde vi også gjort et oppkjøp av en svensk virksomhet. Det å bygge opp en enhetlig kultur det så vi som en svært viktig suksessfaktor for å lykkes med på en måte disse sammenslåingene. For det å jobbe med visjon og verdier som er fundamentet i vår kultur, det var noe av det aller første vi startet med. I tillegg til internkultur, som vi så som svært viktig og kritisk for at vi skulle lykkes. Det som er vår... Jeg kan kanskje si hvordan det kom til eller? Er det greit å vite?

*Ja, hvordan prosessen var og hvordan dere jobbet.*

Ja, det du ser her er visjonen og verdiene våre. På en av de aller første ledersamlingene som vi hadde så jobba vi for å fastsette hvilke verdier som vi ønsket skulle gjennomsyre på en måte vår organisasjon, hva vi ønsker skal sitte i ryggraden på alle de som jobber her. Det som er våre verdier er, du kan si, det som står her er på engelsk fordi den gangen så var vi i ti europeiske land. Vi har valgt å beholde det sånn. Presisjon, enkelhet og entusiasme, det er de tre verdiene vi jobber etter hele tida. Så er det jo selvfølgelig litt sånn forskjellig hva verdiene.. på en måte hvilken rolle verdiene spiller i forhold til hvor man jobber i organisasjonen da, for du kan si det sånn for meg som jobber med kommunikasjon så handler jo presisjon om et tydelig språk blant annet, være presis i det som kommuniseres. Enkelhet handler om å snakke og skrive så alle forstår og så handler det om på en måte å skape kraft og begeistring i det som formidles da. Det er sånn veldig kort fortalt i forhold til det. Men så er det jo mange andre ting som også kan legges inn i verdiene. Men det er altså ledergruppa som sammen bestemte hva verdiene skulle være, og så gjorde vi en prosess hvor alle ansatte ble involvert i forhold til å finne vår fremtidige visjon. Det gjorde vi med å gi noen stikkordsføringer i forhold til hva vi mente, eller hvordan vi mente at visjonen skulle være, at den ikke skulle være veldig lang og at den skulle være noe vi

kunne leve etter hver eneste dag. Og det kom inn over 150 forslag, og så hadde vi en bredt sammensatt gruppe som satt med det her som fikk det ned til et antall på fire som ble forankret og besluttet i styret. Og så endte vi på ”det selvsagte valget”. Og det å være det selvsagte valget det handler jo om å selvfølgelig komme lengst fram i panna på kundene og stadig nye kunder i det markedet vi jobber, men det handler også om å være det selvsagte valget for de produsenter og leverandører som vi ønsker å jobbe med sånn at vi kommer i posisjon til å bli det selvsagte valget for stadig flere. Og så handler det jo om å være det selvsagte valget både for de som jobber her og for de som er på jakt etter jobb, tenker jeg da, eller som er på jobbsøkeren, sånn at vi får tak på den kompetansen som kan på en måte sørge for at vi lykkes framover i tid også. Og for å være det så kreves det et godt omdømme tenker jeg da, for å bli den folk velger uten å være godt likt, det er veldig vanskelig. Så omdømme det formes innenfra gjennom holdningene og handlingene våre. Så det her er selve fundamentet for kulturen vår, og vi bruker det her hver eneste dag vi.

*For å skape relasjoner til de ansatte for eksempel?*

Ja, det her er liksom det som skal sitte i veggene her som jeg sier da, i forhold til hvordan vi jobber sammen. For det er jo sånn at.. hvis du tar verdien presisjon for eksempel da, så er det jo sånn at hvis... Du kan si, ut fra lageret her så sendte vi i fjor ut over 5 millioner produkter. Og det å være presis ut mot kundene det er liksom en av de viktigste konkurransefaktorene vi har da. Hvis det er mye slinger i valsen internt her så er det vanskelig å være presis utad også. Og sånn går det da, hvis vi kompliserer ting internt her så blir i hvert fall ikke ting enkelt ut mot kundene. Selv om mange ting vi gjør er veldig kompliserte så ønsker vi hele tida å fremstå enkel ut mot kundene fordi enkelhet er en viktig driver for netthandel da. Så vi... og du kan si, presisjon, du var på døra her tre minutter på åtte eller hva det var. Hadde du kommet fem over åtte og vi satt ti stykker og venta på deg så er det snakk om en times arbeidsinnsats, ikke sant, som går spilt. Og det har vi jobba veldig mye med da, at det å være presis, komme til tida, og ikke minst så jobber vi jo med masse masse tidsfrister, og hvis ikke folk leverer når de skal levere så blir ikke vi presise. Og alle de tinga her må vi jobbe med internt for å på en måte utad være presise.

*Har dere noen spesielle incentiver for å leve opp til disse verdiene?*

Ja, vi har månedens medarbeider. Og da er jo det å etterleve verdiene en av de viktige faktorene. Vi har en som vi kårer for Norge og så har vi en som vi kårer for utafør Norge da. Vi er jo i Norge, Sverige og Danmark, og også så vidt i Finland nå da. Og der kan jo ansatte sende inn sine forslag og så er det en jury da som avgjør.

*Går dette over intranettet?*

Ja, det er intranettet. Vi har jo også vært.. Her ser du den, det er et sånt skjema for utfylling av nominasjoner. Det har jo også vært... Det er jo også en del av kulturen, det at vi jobber mye med å bruke ansikter på de som jobber her, at ikke de bare er... Da vi fusjonerte, eller vi er 600 medarbeidere, og det var vi den gangen vi fusjonerte og så har vi gått litt opp og ned etter hvert som vi har bygget litt ned og så har vi bygget litt opp. Så var det viktig at ikke det skulle være 600 navn, men det skulle være 600 ansikter og vi skulle bli kjent med hverandre på kryss og tvers, så vi bruker mye ansikter i mye av det vi gjør. For det er også viktig for vår kultur da.

*Er det noe dere gjør for å skape merkeambassadører, for å få de til å prate positivt om merket også til venner og familie for eksempel?*

Ja, jeg tror det er veldig viktig, at det å jobbe med kulturen her og det å ha medarbeidere som er tilfredse da.. Det er igjen det med omdømmebygging da, det bygges innenfra. Hvis det er mye grums innad så blir du heller ikke en god ambassadør utad. Så det å jobbe med det som skjer innenfor husets fire vegger... Jeg pleier alltid å si at vi skal ha varme i veggene her sånn at det,

når hvem som helst kommer inn her så skal det oppleves bra å komme innenfor dørene her. For det at du kan oppleve.. du kan oppleve å komme inn i rom som er kalde da, og da har liksom ikke det, det har ikke noe med temperatur å gjøre, men det er litt møte med mennesker. Så her så skal det være varme i veggene når du kommer. Og så er det jo ikke sånn at det bare er solskinn i alle mulige avdelinger til enhver tid her også, vi har jo hele tida ting vi jobber med, men da skal vi liksom rydde opp i det og ta tak i det og sørge for at vi har sterk kultur.

*Tror du at de ansatte opplever disse verdiene som en del av sine personlige verdier etter hvert, når de på en måte får innarbeidet de?*

Tenker du sånn i privatlivet sitt også? Det er sikkert litt sånn forskjellig fra person til person. Jeg har jo jobba sånn veldig tett med dette hele veien, men jeg tror at alle som jobber her de kjenner verdiene veldig godt. Og det er her vi på en måte jobber etter her, og hvis du ikke på en måte passer inn i det mønsteret da tenker vi at det er kanskje bedre å jobbe et annet sted. Og det tror jeg det er for den personen også, hvis en liksom ikke klarer å komme på jobben til tida så er sikkert ikke stedet her et bra sted å være. Men hvis jeg snakker for meg selv da så kjenner jeg jo det med, det kan sikkert være åssen jeg er som person og da, men i forhold til det med presisjon da så kjenner jeg jo også det at jeg som privatperson har veldig fokus på det å være presis på ting, holde de avtalene som skal holdes og komme til tida på private ting, og at det også blir en del av den jeg er som privatperson da. Jeg tror nok det påvirker. Det er jo liksom en form for oppdragelse da, ikke sant. Noen ganger kan det liksom være vanskelig helt å sette ord på det, men når man har jobba lenge i en annen virksomhet som har en helt annen kultur så vil man sikkert merke veldig godt at man er forma av kulturen her. Og sånn er det jo i privaten også tenker jeg, at når du kommer hjem i ulike hjem så kan du jo merke at det er ulike verdisett. Og etter hvert som du blir litt mer voksen og mer reflektert så kan du merke at noen av de hjemmene du kommer inn i har et helt annet verdisett enn det du selv har da. Du kan tenke at sånn ville ikke jeg hatt det, eller det her er ikke sånn som det jeg er vant med.

*Hvorfor tror du det er viktig at det er samsvar da mellom det som loves ut til kunde og det som leveres fra de ansatte?*

Jeg tror at over tid, hvis du vasker fasaden så den ser pen ut, men om du åpner vinduet eller åpner døra så er det ikke bra det som er på innsiden så tror jeg kundene vil fort merke det da. Så det å være gjennomsyra og jobbe med det her hele tida, det handler om å være troverdig over tid. Det tror jeg kundene eller treffpunktene utafør vil merke. Og jeg tror heller ikke du får gode ambassadører som jobber her hvis ikke tinga er på stell internt. Da vil du liksom ha et stort gjennomtrekk av folk som jobber her likevel.

*Hva slags fordeler tror du det er å ha gode merkeambassadører?*

Jeg tror det er veldig mange fordeler ved det. For det første så handler det jo om å være en attraktiv arbeidsplass tenker jeg, et sted som man har lyst til å være og har lyst til å jobbe. Og det gjør jo at du også kommer i en bedre posisjon for å komme i kontakt med den kompetansen som du er på jakt etter. Det å være en attraktiv arbeidsgiver er særdeles viktig for at vi skal lykkes. Men det handler jo også om å ha gode ambassadører som er vår røst ut i markedet, og jeg tror det gjør at flere har lyst til å handle her og involvere oss i ulike på en måte saker og prosjekter da. Vi tenker at alle medarbeiderne er viktige på hvert sitt vis.

*Hvordan jobber dere i forhold til å få feedback på det dere gjør med kommunikasjon? Er de involvert i ulike prosesser der?*

Vi gjør ikke noen undersøkelser spesielt på kommunikasjon. Vi gjør en arbeidsmiljøkartlegging. Nå har vi kjørt den annethvert år på et overordna nivå. Men jeg vil si at det er forholdsvis kort vei på en måte hvis en har spørsmål eller det er ting man lurer på så er de fleste dører åpne her til enhver tid. Du kan si kommunikasjon kan jo være på mange nivåer, det kan jo være mellom avdelinger og sånt også, men vi prøver å være i forkant på å gi informasjon. Da er liksom

intranettet kommunikasjonskanal nummer én for oss. Så prøver vi å være i forkant og være framoverlent. Så jeg vil si sånn som vårt intranett det er som en liten lokalavis nesten da, så når vi putter inn saker nesten hver eneste dag... Det er litt sånn når du går ut og spør folk om de savner kommunikasjon om sånn og sånn og spør om de kan konkretisere så er det ikke alltid så lett. Det er så dårlig kommunisert, kan noen si... Men hva savner du informasjon om? For det at du vet du kan bare.. Du kan komme til meg eller du kan komme til lederen din så vil vi jo på en måte tilgjengeliggjøre informasjon så sant det er mulig å tilgjengeliggjøre det. Nei, så er det kanskje ikke så mye som er usikkert likevel. Og så har vi jo faste informasjonsmøter og tanken med de møtene er jo nettopp å... også kunne svare på spørsmål som ja.. medarbeiderne har på ulike ting og gi et større bilde på hvordan vi driver som konsern da. For det er jo litt sånn at jobber du i en nettbutikk så jobber du nedi der og du ser det som skjer rundt deg og det er det som har fokuset, så skjer det jo mye annet også så vi prøver å gi alle medarbeiderne mulighet både til å spørre om å få informasjon underveis da.

*Samarbeider de sånn at de kan lære suksesshistorier av hverandre?*

Det er en av de viktige faktorene her, det å dele på kompetanse. Og så er det jo sånn i en virksomhet som oss at det er ingen som kan alt, så vi er veldig avhengig av hverandre i forhold til å lykkes. Og så sitter vi med ulik kompetanse. Så det at vi evner å dele av det vi kan og ikke minst gjøre hverandre gode, det er viktig for at vi sammen skal lykkes. Jeg ser i forhold til den rollen jeg har som jeg liksom er veldig mye rundt og snakker med mange forskjellige så... hvis jeg på en måte er nysgjerrig på hva andre driver med eller er opptatt av de tinga der så blir heller ikke jeg en god medarbeider. Og det er viktig.

*Hvilke fordeler tror du det har for de ansatte, det at de har mulighet til å gå inn alle dører, at det er veldig åpent her?*

Jeg tror det er mange fordeler ved det. For det første så er det jo noe med at det er masse kompetanse rundt forbi og det er mange gode ideer også som... en kan på en måte få tak på. Og så tror jeg det gir liksom senkede skuldre også, at ikke det er noen barriere det med å søke hjelp, eller å komme med innputtene sine da, at det .. det er en åpenhet for det.

*Bruker dere merkevaren til å skape engasjement?*

Vi gjør jo det, for det at vi bruker verdiene hele tida. Det er jo forskjellig fra avdeling til avdeling, på logistikk har de jobba mye rundt hva kan vi gjøre i forhold til å bli mer presise.. Og da involveres alle i prosessen. Hva kan vi gjøre for å gjøre ting enkelt, hva kan vi gjøre for å bli mer presise. Og så bruker vi intranettet vårt også til å be om innspill på ting. Og så har vi en idékasse hvor vi kanskje innimellom har fokuset på én av verdiene. Vi jobber hele tiden med verdiene i ulike settinger.

*Hvordan introduseres disse verdiene til nyansatte? Hva er det første de møter?*

Alle nyansatte får et sånt velkomsthfte hvor det står mange forskjellige ting, hvor verdiene også er en del av det de loses gjennom. Og så har vi jo synlige plakater rundt i lokalene her. På intranettet så står verdiene, og så er det jo litt opp til ledere hvordan de jobber med å finne veien.. Og så er det jo litt sånn når det kommer nye så ser vi nå kanskje at nå må vi liksom ta en ny runde for å forankre det enda sterkere.

*Så dette er noe som går fra toppledelsen og hele veien?*

Ja. Hvis ikke toppleder er opptatt av de tinga her da vil vi aldri lykkes der ute i organisasjonen. Da blir det liksom noe de holder på med der ute da. Men vår leder er en veldig viktig driver av fokuset på verdier og visjonen. Vi har det jo med i alle presentasjoner og i alle sammenhenger så der hvor vi er ute, på alle informasjonsmøter vi holder så snakker vi også om visjonen og verdiene våre. De er synlige i lokalene her, du blir møtt av det hver dag på intranettet, og nå har

vi akkurat laget den her da som også tar for seg... Det er litt om visjonen og verdiene våre, lederprinsipper, historie... Så har vi utarbeida noen samarbeidsregler i forhold til samarbeid på kryss og tvers, og etiske regler.

*Hvem er det som har hatt noe å si i forhold til prosessen med å utarbeide denne?*

Denne er det jeg som har utarbeidet, men konsernleder har vært veldig altså pådriver i forhold til det. Men her har vi egentlig samla mye av det vi har jobba med i alle år da. Ingen av de tinga her har helt ukjente elementer for de som har jobba her littegranne.

*Jeg tror også det er viktig, at man ikke finner på noen fine verdier som ikke da er forankret i den kulturen man faktisk har da..*

Ja, derfor så har vi vært opptatt av at vi... Det er ikke sånn at vi bytter det her når det kommer noen nye inn. Vi har vært opptatt av at det skal være få så det er lett å huske, visjonen skal være enkel å huske, og det er jo også en del av det å gjøre det enkelt. Her er jo på en måte stikkord til hva det kan være, men vi gir jo også friheten til at avdelingene kan... hvis det er en avdeling som sliter med presisjonen sin så er det jo da å jobbe spesielt med P-en da. Så sånn som vår produktinnkjøpsavdeling de har jobba nå med... De kjørte en sånn prosess for ikke så lenge siden i forhold til hva de skal levere på i forhold til verdiene og visjonen. Det kan jo være litt sånn forskjellig tolkning litt avhengig av hvor du jobber..

*Hva er fordelene ved å ha medarbeidere som er engasjert?*

Jeg vil si det er bare fordeler ved det. Det å ha medarbeidere som ikke er engasjerte så blir de heller ikke gode ambassadører. Det er jo et sykdomstegn ved organisasjonen tenker jeg da. Det også ha ledere som er tett på medarbeidere og som kan fange opp også.. For det kan jo være litt sånn at det.. litt som jeg sa i stad, noen passer kanskje inn i den kulturen her og andre kjenner at nei, det her var ikke noe for meg. Det er jo liksom helt fair tenker jeg da, da er det bedre både for. Det er bedre både for den og for oss at den da gjør noe annet. Men å ha demotiverte medarbeidere det har ikke vi råd til rett og slett.

*Hvordan vil du beskrive verdien av å ha et godt omdømme som arbeidsgiver?*

Det er helt avgjørende å ha et godt omdømme i forhold til å få tak på den kompetansen som er viktig for at vi skal nå de ambisjonene vi har framover. Vi har veldig tøffe vekstambisjoner i åra som kommer. Det er liksom en sånn vurdering vi gjør hele tida i forhold til behovet for kompetanse også så ser vi at på noen områder så er det helt kritisk for oss å få tak på den riktige kompetansen for at vi skal lykkes da. Du kan si farta innafor det vi driver med blir bare høyere og høyere da, så det å få tak på fersk kompetanse... Nå så jeg et eller annet sted at spisskompetanse holder seg maks i fem år eller noe sånn. Det var et stort arrangement i San Fransisco som noen hadde deltatt på her. Det krever jo at det å få fersk påfyll av kompetanse er viktig. Og det er jo ikke alle områder vi er i forkant på, men vi har et sterkt fokus på å få tak på det.

*Hvilke utfordringer ligger i å opprettholde et godt omdømme?*

Jeg tenker å jobbe med et godt omdømme det må jobbes med hele tida da. For et omdømme er jo et resultat av det alle sier om oss, ikke bare kundetreffpunktet, men alle andre også som treffer oss. Du får jo også et inntrykk av å være her nå i dag. Og sånn er det jo med alle punkter som er med oss da, alle treffpunktene som er med oss. Det å jobbe med kulturen hver eneste dag og ha fokus på de store og små tinga som vi sammen gjør det er viktig i forhold til å ha et godt omdømme over tid. Og så skal det.. Jeg leste et eller annet sted at det å bygge et omdømme det er liksom sånn millimeterarbeid, det er liksom sånn steg for steg, men så kan du rive det veldig fort ned, det kan ofte rives ned kilometer for kilometer da. Så det.. Så det skal veldig lite til... for å ødelegge et godt omdømme. Du kan si det sånn... Ja, hvis vi skal være ærlige og ryddige i



alt det vi gjør da.. Vi ser, er det noe som virkelig har store overskrifter i avisa så er det jo sånne korrupsjonssaker og sånne ting, og det er klart, én sånn sak det kan jo liksom rive ned et godt omdømme i løpet av noen veldig få strakser.

*Det blir veldig gjennompektig nå med nett og alt, folk jobber her en stund og så bytter man kanskje jobb oftere enn det man gjorde tidligere, man tar med seg litt og sånne ting og da er det jo også greit at de som forlater selskapet også tar med seg en positiv følelse.*

Ja, de er jo også særdeles viktige ambassadører også. For mange så var jo det her helt nytt når vi begynte med det her i 2007. Det var jo litt forskjellig hvordan de ulike virksomhetene hadde jobba i forhold til visjoner og verdier da.

*Hadde du noen eksempler på disse tingene som har kommet inn i forslagskassen som har blitt satt ut i live senere?*

Det som ligger i den forslagskassen det er ikke bare et resultat av... Det kommer jo mange forslag på ting. Vi har en idékasse her. Det er sånn som intranettet vårt er bygd opp i forhold til intern kommunikasjon, det her er nyhetsseksjonen. Det gjør det jo stort sett da. Så ligger det med et sånt flagg om det er norgesspesifikt eller om det er for konsernet eller om det er Sverige eller Danmark. Vi er opptatt av å synliggjøre de store dagene i livet til medarbeiderne, når de blir foreldre, eller når de gifter seg eller store begivenheter. Her kommer det opp dagens bursdagsbarn. Det er også en måte å bygge kultur på, det å se hverandre. Når han her har bursdag i dag så blir han sikkert gratulert av veldig mange og får mange gode klemmer.

*Hva tror du er verdien av det å føle at man blir sett?*

Det tror jeg er veldig viktig. Jeg tror alle har behov for å føle at de blir sett. Det å oppleve mestring, det tror jeg er sånn basisbehov som hver og en av oss har. Og det som folk generelt sett melder fra, du har jo litt den samme opplevelsen på Facebook da, men det å oppleve å bli sett av medarbeiderne sine.. I en virksomhet så er noen veldig synlige og noen kanskje ikke fullt så synlige. Så det å få fram dagens bursdagsbarn er en god greie for å bygge kultur. Vi bruker også bilder av medarbeiderne mye.

*Har dere noen programmer hvis man har lyst til å videreutvikle seg internt?*

Ja, vi har et management-program som vi har etablert nå i år. Det var jo selvfølgelig noen kriterier for å komme med på det, men der har vi plukka ut 10 stykker som går et lederprogram i regi av oss. Så vi har mye eksterne foredragsholdere, men også interne. I tillegg så har vi et brand academy hvor vi gjennomfører forskjellig type kursing, til og fra og etter behov, men der kan alle melde seg på. Alle som er her kan egentlig være med på det meste her. Det synliggjør vi via intranettet. Tilbakemelding fra fornøyde kunder, noen som har vært flinke til å plukke raskt, synlighet i media, omsetningstall, sommerfest..

*Og som du sier, bare det å bli sett og føle at man har en stemme, at man kan si noe, enten det er her eller om det er til lederen sin eller en annen avdeling..*

Ja, sånn som den idékassa fungerer så kan du jo poste idéen din, og så kan alle andre være med å foredle idéen. Det er ikke én revolusjonerende idé som har kommet... Men det er liksom små og store ting som drar oss mot de tingene her. Og så er det jo ikke sånn at vi gjennomfører alle idéene som kommer, men ofte så kan det jo være en kommunikasjonsgreie tenker jeg, at det kan være ting vi allerede har ivaretatt eller ting vi kan fokusere og si det er liksom ikke tid for å gjøre det nå da. For det er liksom ikke sånn at vi kan nødvendigvis gjennomføre alle ting til enhver tid, men her får alle som brenner inne med gode innspill kommet med sine idéer. Så jeg opplever at ikke det er noe sånne voldsomme barrierer i forhold til det å få tak på informasjon.

## Vedlegg 6

### Transkribering av intervju 4

#### Markedsdirektør i advokatfirma. Ca. 350 ansatte

*Hva er dine hovedansvarsområder i denne stillingen?*

Det er ganske bredt da. Men en markedsføringsstilling i et advokatfirma, spesielt sånn som bransjen er i Norge, i utviklingsfasen vi er i i Norge, er ikke helt A4. På den ene siden er det branding, utvikle de store strategiene... Det andre spennet er å hjelpe en advokat med å lykkes i møtet med en klient. Det kan være å utstyre vedkommende med de riktige verktøyene... Jeg håndterer media, både alene og sammen med partnerne. Jeg brukes mye i internopplæring, kommunikasjon- og presentasjonsteknikk og så videre.. Fordi jeg kan skrive, og det tror jeg jo er sant. Og så skriver jeg jo også mye, jeg skriver mye på intranett, skriver mye tekster. Det er et ganske bredt ansvarsområde. Og den tingen som du er opptatt av nå, det er en ting som stadig er viktigere for oss. Vi har alltid drevet med det, men jeg tror kanskje ikke vi har drevet med det så systematisk. Når vi jobber med strategi nå så ser vi at intern merkevarebygging kanskje er det viktigste for å bli enda bedre.

*Hvordan er dere strukturert i forhold til HR og markedsføring?*

Vi jobber tett sammen. Vi har til og med én ressurs som er delt 50/50 mellom HR og markedsføring. Så vi sitter ved siden av hverandre, og jobber på veldig mange felles prosjekter.

*Hva slags prosjekter, har du noen eksempler?*

Vi satt i akkurat dette rommet for to timer siden og diskuterte intern markedsføring som en del av forbedringsområdet på hvordan vi skal ta den strategien vi holder på med ut i organisasjonen. Så det kan være sånn helt strategiske oppgaver hvor vi ser at våre fagfelt og interesseområder krysser hverandre til gjennomføring av sosiale arrangementer. Vi tar med hele firmaet til Malta, så det er jo en viktig del av internmarkedsføring-oppbygningen. Og da jobber vi sammen med å tenke gjennom hvordan skal dette programmet se ut, kanskje spesielt det faglige programmet, hvem skal presentere, hva er budskapet deres, hva vil vi skal være etterlatt inntrykk. Så det er en type prosjekt. Og så har vi opplæring av unge advokater, hvor jeg også da blir leverandør av type kommunikasjonskunnskap. HR har ansvaret for programmet totalt sett og så er jeg en leverandør av noe av min fagkunnskap innen sånne områder. Det kan være mediehåndtering for eksempel, type spørsmål som går rundt dette med kompetanseutvikling, hvordan rekrutteringsprogrammet er. Så det er egentlig ganske mange forskjellige områder hvor vi treffer hverandre også har vi en del produkter og kommunikasjonshjelpemidler som vi bruker i rekrutteringen hvor jeg bistår HR med å lage kommunikasjon.

*Hva slags tanker har dere om å bruke merkevaren, altså bygge merkevaren opp for potensielt ansatte?*

Ja, vi har jo tanker rundt det. Markedet vårt har jo utviklet seg så enormt de siste 10 årene. For 10-12 år siden så var det jo ikke mennesker som hadde min funksjon i advokatfirmaene. Dette firmaet var det første som ansatte en markedsjef. Og vår omsetning har vel tredoblet seg tenker jeg, på 7-8 år. Og verden har blitt mye mer.. Hva skal jeg si, justifisert. Det vil si at det er mye mer jurister, altså, det har vært en eksplosjon i antall jurister, og forretningsadvokatene har vokst enormt mye. Samtidig har studentmassen forandret seg, det er mye flere kvinner, det kommer nye generasjoner av gutter, og alle er kanskje ikke like interessert i å jobbe like hardt. Jusutdannelsen er en veldig god allmennutdanning som kan brukes til mye, så konkurransen om de beste talentene er utrolig utrolig hard. Jeg trodde at alle hadde lyst til å jobbe i forretningsadvokatfirma før jeg begynte her, men sånn er det ikke, det er 10-15 % som har det

som sin største drøm. Altså noen vil kanskje jobbe i forvaltning, med politikk eller med riks eller finans eller hva det måtte være. Så konkurransen om talentene har blitt veldig veldig hard, og det betyr at det blir stadig viktigere da, å ha en tydelig merkevare som gjør at de attraktive studentene har lyst til å jobbe hos oss, og de klarer på en måte å sette noen ord på hvorfor de har lyst til å jobbe hos oss da. At ikke vi bare er de kuleste eller har de fineste festene, men liksom at det er noe, det må ligge noe mer bak da, det må være en type substans. Og der har vi de siste årene vridd innholdet vårt til stadig å bli bedre på fag. Det vil si at når vi er på universitetet så skal vi ha de beste forelesningene, vi skal sende de beste partnerne som kan holde disse forelesningene. Å være veldig god på fag, vi ser at det er noe som betyr veldig mye for studentene. Vi skal være hyggelige og ordentlige, de som kommer til oss kommer til å tilbringe veldig mye av sin våkne tid her og da skal de få en følelse av at dette er et sted det er all right å være også.

*Hva slags programmer har dere når de kommer inn her, får de opplæring i verdier, visjon og hva merket står for?*

Jeg tror der er du kanskje inne på et av de områdene der vi har et visst forbedringspotensial. Den første uken er det en type introduksjonsuke hvor de får snakke med en del sånne sentrale ressurspersoner. Jeg er ikke en av dem, så jeg er ikke med på den. Det går liksom mye på økonomi, hvordan du skal føre timer, hvilke systemer vi har.. Hvordan PCen din fungerer, hvordan du lagrer dokumenter, hvilke krav vi har til taushetsplikt, personal... Litt sånn belærende kanskje. Mens det vi ikke snakker så mye om den første uka er merkevaren, visjonen og hvor vi skal hen. Vi snakker litt om det, men der har vi kanskje behov for å løfte det enda et hakk. Det er uke én. Og så etter det handler introduksjonen om å få opplæring i den jobben du skal gjøre. Når du har vært her en stund så blir du tatt opp på forretningsadvokat skolen, som er en skole som går over 10 moduler. Som er en blanding av kommunikasjon, litt om hva som er dette firmaet, hvordan du skriver notater, hvordan du argumenterer i en sak så du får hele opplæringen da. Men den er nok ikke... Den kunne nok ha hatt mye mer om merkevaren, og kanskje da merkevaren koblet til utøvelsen av faget. Visjonen vår sier noe sånt som at vi skal være det foretrukne advokatfirmaet. Hvis vi skal være det foretrukne advokatfirmaet kjent for A, B, C og D, hvilken konsekvens får det for måten du utøver ditt virke som advokat.

*For jeg regner med at det her er stor konkurranse om ansatte, men også om klienter. Man er avhengig av å ha gode merkeambassadører?*

Ekstrem konkurranse. Hvis du går ut i markedet og spør profesjonelle kjøpere av advokattjenester så tror jeg de har ganske store problemer med å skille mellom oss fire store. Hva er forskjellen på de to største så vil de liksom... Nei... vi er flinke begge to, vi er kanskje litt mer sånn, og de er litt mer sånn. Det er ingen av de merkevarene som i dag er veldig tydelig. Jeg tror kanskje Bahr er den som er tydeligst. Kanskje. Så det er et område som vi bruker ganske mye tid på nå da. Å finne ut av hva, hvis noen spør meg, hvorfor bør vi bruke vårt firma, så klarer ikke jeg å si det på én setning i dag. Og jeg kommer ikke til å si det på samme måte som en i 5. etasje eller i 6. etasje, vi fargelegger det litt på forskjellig måte. Det er et stort problem også.

*Hva er utfordringene ved å sette i gang med en sånn prosess, å få bygget en ordentlig kultur rundt dette?*

For oss tror jeg det har noe med tid å gjøre. Og det kjenner jeg fra reklamebransjen. De som er dårligst til å lage egenreklame er jo reklamebyråene. For det har du jo ikke tid til for du skal betjene kundene, på samme måte er vi litt og. Vi har ikke tid til å jobbe med sånne ting, for det blir hele tiden satt opp mot fakturerbar tid. Så jeg tror det har noe med det å gjøre. Og så tror jeg det har noe med å ha et enda tydeligere strategisk rammeverk i bunn som er forstått og akseptert av alle. Og at vi klarer å samle partnerskapet enda mer enn det vi gjør i dag, hvor vi ønsker å

være i fremtiden, om hva som kjennetegner oss. Og så blir det litt min jobb da, som markedsdirektør, å klare å rasjonalisere den type prosesser sånn at advokater slipper å bruke så innmari mye tid på prosessene for å komme frem til resultatet, at det er lett å sette ting ut i livet.

*Det er du som har det avgjørende ordet og beslutningsmakt, eller er det en gruppe som jobber med dette?*

Akkurat nå så jobber vi i ledergruppen som består av 3 + 3 virksomhetsgruppeledere som leder, kall det, ikke divisjon da, men hver sin store fagavdeling. Så er det lederen for utenlandssatsingen vår, styreleder, leder for Bergenskontoret og managing partner, og så er det marked, HR og økonomi. Vi er ledergruppen og vi jobber med strategi i disse dager. De store overordnede tingene vil besluttes sammen, for det er viktig at vi... Og så får jo jeg forvaltningsansvaret for de tingene vi jobber med, og så er jeg en viktig premissgiver i kraft av at jeg kanskje kan litt mer om det enn en del andre.

*Tror du verdiene spiller en rolle i dagliglivet her?*

Ja, det tror jeg. Vi bruker mer og mer tid på det, vi har blitt flinkere og flinkere til å bruke selve verdiene våre internt. Jeg tror og håper det, at de har blitt viktigere for folk. Og så er jeg litt usikker på om alle er like... om de er flinke nok da.. Hvis du har en verdi som for eksempel engasjement, kanskje ikke den vanskeligste, men... Hvordan vil du at det skal merkes internt? Hvordan vil du at engasjement skal merkes for klientene? Så konkretiseringen av verdibudskapet, der tror jeg vi har et forbedringspotensial.

*Hvordan påvirker disse verdiene din rolle?*

Siden jeg har en nokså kreativ legning da, tror jeg.. Så er det mange som tror at det å være kreativ er det å sitte og finne på ting. Det er det ikke. Men det å være kreativ det er å ha ganske tydelige rammer og løse problemstillinger innenfor de rammene. Da funker hodet mitt. For meg så er det flott å ha fire verdier fordi da kan jeg være kreativ innenfor de fire verdiene. Og jeg vil tro sånn bevisst eller ubevisst, så tror jeg de er med på å styre mye av min adferd tror jeg, og jeg prøver å styre på en sånn måte at kommunikasjonen vår skal være innenfor det rammeverket.

*Hvordan blir verdiene kommunisert?*

Ja, altså, vi bruker de, for det første så er de på intranett. Vi har de som skjerm-sparere... Nå har alle ansatte fått en sånn plakett på rommet sitt. Det var ikke min idé, men nå har alle fått verdiene inn... Vi bruker de i alle sånne internsammenhenger når vi har presentasjoner. Verdiene står helt sentralt i de presentasjonene vi hadde på Malta. Vi har en sånn kåring en gang i året der vi deler ut en verdipris. Hvert kontor nominerer sine og så er vi en jury som utpeker. Og så hadde vi da på den festmiddagen på Malta så får de sine five minutes of fame, og blir kalt opp og får sin velfortjente applaus med en begrunnelse om hvorfor de lever opp til verdiene engasjement eller spisskompetanse eller integritet eller hva det måtte være.

*Hvilke fordeler tror du det har at man har en sånn pris, at man har noe å strekke seg etter?*

Hvis vi klarer å forvalte den prisen fornuftig sånn at den henger litt høyt og at den er godt begrunnet så tror jeg for det første at alle medarbeidere skjønner at vi mener noe med verdiene, at det er viktig for oss, og det gir en boost for de som får denne prisen. Hvis vi da har gode begrunnelser på adferd som viser hva ledelsen setter pris på da så får vi håpe at det har en eller annen sånn smitteeffekt, at folk skjønner at de blir målt på det også.

*Får medarbeiderne mulighet til å gi noen feedback på verdiene? Får de komme med innspill på tolkningen av de for eksempel?*

Både ja og nei. Jeg tror de vet... De ble til litt sånn diktatorisk, for hvis du ikke er diktatorisk i et advokatfirma så er det ikke sikkert du får gjennomført noen ting for det er så sterke meninger

om ting. Når vi implementerte dette så sa vi at dette er fire verdier som vi tror veldig sterkt på, og så kjørte vi gruppearbeid på det, sånn hva betyr dette for sekretærene, hva betyr dette for en nyansatt fullmektig, hva betyr dette for de som sitter i resepsjonen. Så svaret er vel ja, at det får de lov til.

*Tror du de ansatte identifiserer seg med verdiene og kan tilpasse de til sin egen rolle?*

Det er i litt varierende grad tror jeg. Det kan jo ha litt med det at det ikke er alle som er like flinke til å leve etter det hele tiden. Det er jo en stor fare ved det, at hvis, en av verdiene våre er integritet, og hvis jeg som leder opplever å ha litt god slakk i integritetssansen min så vil jo ikke det nødvendigvis virke veldig inspirerende på de jeg skal lede. Jeg tror det er litt varierende, men jeg tror det er stigende. Tror jeg.

*Hva tror de de ansatte sier om firmaet til familie og venner?*

Det har veldig mye å si, og det har vi null kontroll over. De kan si akkurat hva de vil. Jeg tror at det de sier er situasjonsbestemt. Vi gjorde en sånn medarbeiderundersøkelse nå i vinter, og gjennomgående så er folk, jeg vil si de er ganske stolte av firmaet sitt. Jeg tror kanskje det er et av de største forbedringsområdene våre, det å klare og få knadd de budskapene der sånn at de blir mye mer konsistente. Så klarer man ikke å få alle til å si akkurat det samme, det tror jeg ikke vi klarer, noen vil alltid være misfornøyde. Jeg tror noen vil si det er spennende det vi driver med på internasjonal side, at vi er så internasjonale og får det til veldig bra der. Og så tror jeg de vil være litt stole over at vi er størst. Det at vi er størst betyr at det er mange som har kjøpt tjenestene våre, ergo må vi være nokså bra. Der tror jeg vi kan bli enda flinkere, det er nettopp det vi ønsker med det vi jobber med nå for å sikre at det som vi lover til medarbeidere, som medarbeidere forteller til sin familie og sine venner er omtrent det samme som det vi vil at klienten skal oppleve det som.

*På hvilken måte er det lederne etterlever disse verdiene, for eksempel engasjement?*

Nei, jeg vil jo si de er ganske engasjerte.

*Har du noen konkrete eksempler?*

Hvis du tar advokatene da og også partnerne så viser jo de veldig mye engasjement ved at de legger ned så utrolig mye tid og tankekraft og ressurser på både å vinne klienter og få nye oppdrag. Så jeg tror nok at spesielt innen faget så er det nok veldig få som er i tvil om at vi har engasjement. Der vi sikkert kan gjøre det mer er internt, sånne type interne tiltak, som vi kanskje ikke er så flinke på. Det handler om å stille opp og være til stede og være tilgjengelig. Lagånd.... Der er noen ekstremt flinke til å fremheve andre, til å sette sammen gode team og spille hverandre gode, og andre er kanskje ikke så flinke. Så der tror jeg vi har litt for store variasjoner. Integritet, der tror jeg vi holder fanen vår ganske høyt. Jeg opplever at vi er et firma med velutviklet integritetssans. Har sansen for hva som er rett og galt.

*Hvordan tror du dette engasjementet hos lederne motiverer de øvrige ansatte?*

Det er kjempeviktig, det er helt avgjørende. Jeg tror sånn type walk the talk er helt avgjørende for at det skal være noe... for at de verdiene skal få et ordentlig fotfeste, at alle skal leve etter de, så er vi helt avhengige av å ha ledere som virkelig drar på litt ekstra. Bransjen jeg kommer fra, jeg er jo vant til litt mer brød og sirkus da, naturlig nok, selv om bransjen her egentlig er ganske mye mindre formell enn det jeg trodde. Men jeg hadde ønsket meg at... Jeg tror vi med fordel kunne hatt noe mer sånn type allmøter eller mye mer sånne korte samlinger hvor vi skryter litt av hverandre, snakker om mål, snakker om hva vi har fått til, snakker om hva vi skal få til sammen. Det tror jeg kanskje er vår største utfordring i forhold til å få.. skape et engasjement som spres, at det blir til mange da, at alle får den samme opplevelsen et bittelite øyeblikk, det klarer vi jo å skape på Malta, så klarer vi det med nesten alle ansatte til stede, så

klarer vi å skape hvor alle sammen får en felles opplevelse. Og det skulle jeg gjerne hatt mer av i hverdagen.

*Hva er fordelene ved å ha engasjerte medarbeidere?*

Fordelene er jo.. de er nærmest åpenbare. Hvis du skal være helt konkret så tror jeg du får det igjen på, jeg tror det gir høyere kvalitet på tjenestene til klientene våre. Jeg tror folk er villige til å gjøre det lille ekstra som skal til for at en klient er happy og at en klient kjøper mer av oss. Jeg tror engasjement gjør at det er lettere å trives på jobben, altså hvis du er engasjert så vil det alltid smitte over på andre. Vi har jo ikke noen produkter, altså, produktene våre skapes jo i et samkvem mellom klienten og advokaten. Jeg tror en engasjert advokat gir bedre råd og gir en bedre opplevelse til klienten enn en som ikke er det.

*Humankapitalen blir jo ekstremt viktig i en sånn type bedrift. Har dere noen verdisetting på humankapitalen, måler dere det på noe vis?*

Nei, det har vi ikke gjort. Men det er som du sier, det er den eneste verdien vår. Altså, vi har noen kontorer som vi leier, og så har vi en del teknisk utstyr, og så har vi en del klientrelasjoner, men de er jo knyttet opp til humankapitalen. Vi har jo merkevaren, men den er jo ekstremt knyttet opp til humankapitalen. Brandet vårt er så sterkt at vi tåler at en partner eller to slutter, men hvis 20 stykker skulle gått ut døren her i morgen så vil det være vanskelig å snakke om ut i markedet altså.

*Hvordan vil du beskrive verdien av å ha et sterkt arbeidsgivermerke?*

Jeg klarer ikke å sette noe tall på det... Hvis du skal være sånn ordentlig økonom et lite øyeblikk da så tror jeg at hvis man har et utrolig sterkt arbeidsgivermerke så tror jeg vi kan betale litt mindre lønn, vi slipper å krangle på lønnskravene. Jeg tror det er helt avgjørende for at vi skal klare å bygge den merkevaren der ute som vi ønsker å bygge. At den er sterk. Jeg tror også at det er sånn at i og med at dette er en kompetanseintensiv virksomhet, det vet klientene, og hvis vi har et sterkt arbeidsgiverbrand altså som arbeidsgiver, og at folk vet at de beste fra universitetet begynner hos oss så tror jeg det gir verdier. Hvis du kan skille mellom sånn brandet vårt sånn som klientene oppfatter det, at de ser at det er flinke folk der, ser at de rekrutterer, ser at det går bra, det har en veldig sterk effekt internt og en stor verdi eksternt også, det er helt klart.

*Hva slags strategier har dere for å beholde de ansatte? Har dere noe spesielt som videreutdanning, videreutvikling?*

Vi har lagd programmer for de ulike stadiene i karrierene til folk. De nyansatte de får forretningsadvokatskolen. Den skal gjennomføres på det første året. Så jobber vi veldig målrettet med å sørge for at advokatfullmektigene så fort som mulig får disse tre prøvesakene sine så de får bevilgningen sin, det er liksom første delen da. Så har vi et målrettet opplegg for de faste advokatene som er det neste steget på stigen. Så har vi også begynt med et opplegg for senioradvokatene våre, som er de som på vei inn til partnerskap. De har vi også begynt med. Vi har sånne ganske tichte grupper på 10-12 mennesker som har et eget program. Det er ikke mer enn én gang i året, men tanken der er at vi skal etablere nettverk, og der har vi tre kull som skal følge opp de nettverkene etter hvert. Så har vi en introduksjon for de som akkurat har blitt partnere. I tillegg så er det jo veldig mye læring i en sånn type bedrift som oss. Det foregår jo i det daglige, at du får tilbakemelding på det du gjør, at du blir coachet. Så har vi en del ting som er.. kurs i presentasjonsteknikk, vi har en del spennende foredrag, vi har det vi kaller inspirasjonslunsjer som kan være kulturell berikelse, det kan være politisk, noe med økonomi eller hva du måtte ønske. Det er litt mer ad hoc-preget kanskje. Vi har en del sånne møteplasser, alle de yngre advokatene har faste møter med de som er ansvarlig for utvikling og rekruttering av advokater. Partnerne har sin greie, de har partnerlunsjer, de har et behov for å bli flinkere de

og. De møtes hver 14. dag til en lunsj med litt faglig innhold. Jeg synes vi har ganske mye egentlig.

*På hvilken måte tror du dette gjør at firmaet er attraktivt for potensielle ansatte?*

Vi vant talentprisen for 2014 for mangfold, så de sa at vi var flinke. Vi har alltid vært på topp 3 blant Universums kåring blant studenter over mest attraktive arbeidsgivere, og i år så var vi det beste av advokatfirmaene. Jeg tror vi var nummer 2 i fjor. Så jeg tror det legges merke til der ute. Og jeg tror det er to ting. Nei, tre ting er det. Jeg tror vi er attraktive fordi vi oppleves å være sterke på fag, så tror jeg vi er litt mindre striglet enn flere av de andre advokatfirmaene, jeg tror det er, det er et ganske stort mangfold. Det er sikkert mye forskjellige mennesketyper, det at vi har kontorer ute som gjør at... Det tror jeg sender noen signaler om at her er det rom for mange ulike typer. Og det internasjonale i seg selv, at hos oss så har du muligheter for en karriere internasjonalt, det ser vi er viktig for noen. Det å ha et kurs for de nyansatte advokatene... Så har de aller fleste, de har enten hatt en lang dannelsesreise eller de har studert ute, de har familie ute, de har utenlandske foreldre.. Det er utrolig stor andel da som har litt sånn internasjonal lyst og erfaring.

*Er det noe du føler du ikke har fått sagt eller jeg ikke har spurt om?*

Det er vel én effekt da som har dukket opp de siste 6-7 årene, og det er sosiale medier. Det betyr at både stolte og misfornøyde medarbeidere de syns i sosiale medier. Det at du aldri sier noe om arbeidsgiveren din er jo et utsagn i seg selv. Det at du kan vise stolthet utad og en del kommunikasjon... Det gjelder kanskje ikke så mye akkurat på det her, men i mer sånne konsumentbransjer så har du liksom en del av kundebehandling foregår jo i sosiale medier.

*Det blir jo veldig gjennomslukt på både godt og vondt da. Så man er litt mer avhengig av nå kanskje enn før å holde det rent internt også, og å ha ryddige prosesser for eksempel. Man ser jo fra tid til annen en eller annen ansatt eller tidligere ansatt som slenger med et eller annet, og det kommer fort ut.*

Ja, det er en ting som er viktig for oss, kanskje enda viktigere for oss enn mange andre steder, og det er jo... Jusfaget i dag det er ikke avgrenset. Det er jo så få skoler, og det betyr jo at veldig mange kjenner til hverandre. Sånn i forhold til, jeg kjenner ikke tallene helt, men la oss si en av 50 eller en av 40 kanskje, i beste fall... Det er veldig mange som kommer til å slutte hos oss. Ikke nødvendigvis fordi de er misfornøyde, men fordi de vil gjøre noe annet i livet, eller de bruker de fire årene på å få advokatbevilgning og så jobber de i UD eller finansdepartementet eller i en bedrift eller en organisasjon eller gjør noe helt annet. Veldig mange av de kjøper da juridiske tjenester, så det er utrolig viktig at de har med seg et positivt bilde av firmaet vårt, og at det bildet vedlikeholdes.

*Man fortsetter jo å prate om det lenge etter at man har forlatt selskapet.*

Ja, vi har en 20-30 stykker i året som slutter i selskapet, og det er helt normalt. Vi prøver å få turnover så liten som mulig, men det vil si mellom 15 og 30 da som forlater oss i løpet av et år, og at de går ut med... Uansett om de har blitt anmodet om å slutte eller om de slutter ut fra fri vilje fordi de skal gjøre noe annet, uansett så er det utrolig viktig for oss at de går ut med et positivt bilde, at de for det første har hatt det bra og lært masse, og kan merkevaren vår. Og hvis de må slutte, fordi de kanskje ikke passer inn i den rollen som forretningsadvokat, for det gjør ikke alle, så er det også viktig at prosessen.. at den også gjenspeiles i verdiene våre, at vi er like flinke til å avslutte et arbeidsforhold som vi er til å inngå det. Sånn at du ikke sier at du fikk sparken da, men du fikk beskjed om at vet du hva, dette er ikke noe for deg, du er ikke god nok til å selge for eksempel, så skal vi hjelpe deg med å finne noe annet å gjøre. Å ha en god prosess rundt det, det er viktig. Det skiller nok vår bransje kanskje littegrann fra... Og veldig mye av det vi gjør, altså det som heter transaksjoner og rettsaker er jo gjerne prosesser hvor én klient med

sin advokat jobber med eller mot oss og vår klient. Så det er veldig mye samkvem mellom disse også. Så måten vi er i de prosessene, det er også en viktig del av merkevarebygging. Det vi også ser er at de gangene vi har vært i rettsaker og vi har kanskje vunnet, og vi har vært ekstremt ryddige og gode i prosessen, så kan vi ende opp med å vinne klienten i neste omgang, motpartens klient, fordi de syns vi var okay i den prosessen, i den tvisten, at vi opptro veldig ryddig eller var faglig dyktig. En av partnerne våre har som sitt mantra at han skal være genuint hyggelig mot alle han treffer, uansett. Han kan godt argumentere beinhardt for sin sak, og være skikkelig hard i forhandlinger, men han skal alltid være hyggelig med motparten. Og det betyr at da legger han igjen positive spor uansett, om de har kranglet om en milliard eller hva det måtte være så skal han være hyggelig, det går på sak, ikke sant, og behandle andre med respekt. Så hvis vi klarer å bygge de verdiene hos våre medarbeidere så betyr det at vi legger igjen utrolig mye positive signaler rundt oss. Norge er et lite land. Du møter deg selv i døren hvis du ikke oppfører deg ordentlig.



## Vedlegg 7

### Transkribering av intervju 5

#### HR-direktør i advokatfirma. Ca. 350 ansatte

Jeg er i et nettverk av HR-direktører, og hun som er i Microsoft, de er kjempegode på det. Hvordan de knar verdier, men også intern... Nesten too much, det var noen som sa dere bikker jo nesten over til uniformering. Men det er ganske interessant, den der hvor det bikker over, der alle skal gå i takt og alle er hurra og hallelujastemming. Jeg tror HP også er veldig flinke på det, og de bruker sosiale medier.

*Hva betyr verdiene for deg og hvordan lever du etter de i det daglige?*

Hvis vi skal være en verdidreven bedrift så er det jo viktig at alle ansatte har et forhold til verdiene. Og da er det jo egentlig også viktig at alle de ansatte har vært involvert fra starten av, for hvilke verdier som skal gjelde. Og kanskje klienter og for den saks skyld. Det er voldsomme prosesser, men først da når man blir involvert så får man et forhold til det. Sånn er det jo med alt. Og jeg har jo vært gjennom en slik prosess på min tidligere arbeidsplass, med en leder som var ekstremt opptatt av dette. Det gikk nesten i ytterkant på hvilke ressurser man brukte der. Og så tror jeg at etter hvert nå så har man blitt veldig bevist på verdier og hvilken betydning verdier har, og at vi må leve etter de, og hvordan vi skal få de implementert. Vi har en lang vei å gå enda her. Verdier for meg, det er hvis man gjør det ordentlig, så danner det en kultur, bedriftskultur eller firmakultur. Derfor så er det jo også viktig hvilke verdier man velger, hvilken firmakultur man ønsker å ha. Jeg tror de færreste har et så bevisst forhold til det, og de færreste bedriftsledere også har et så bevisst forhold til det, men jeg tror at hvis man gjør det ordentlig så er det en annen vei til målet, bunnlinjen faktisk. Men det kan være vanskelig å se fordi det er en mye lenger vei å gå, kan være en lengre vei.

*Som du sier, de ansatte må være involvert, og det må være forankret i den kulturen som allerede ligger der, og det som oppfattes av medarbeidere og kunder.*

Ja, eller en kultur man ønsker å ha. Hvis et firma ønsker å ha en delekultur eller ønsker å skape troverdighet utad eller innad så må man leve etter det, da er det verdiene, og da blir det kulturen. Det kommer ikke av seg selv, det er ikke bare fire ord som kan stå der og så blir det sånn, det funker ikke. Man må gjøre noen konkrete grep, og man blir målt på det faktisk. Og det syns jeg kanskje vi har blitt litt flinkere til nå, hvor vi begynner å få dette inn i medarbeidersamtaler, planer osv. Vi har begynt, det er en lang vei å gå enda, men vi har begynt. Og det er veldig positivt.

*Hvilke utfordringer er det ved å innføre verdier og skape en organisasjonskultur?*

Utfordringene tror jeg er blant annet involvering helt i starten. Alle må ha et forhold til det. At ikke det bare er fire ord som blir tredd nedover hodene på folk og så står de der og så skal man leve etter det. Og at man blir målt på det, det må jo ha en konsekvens hvis man ikke deler da, hvis det er det som er en verdi eller hvis man ikke er troverdig eller ikke er opptatt av verdiene så må det ha en konsekvens. Det tror jeg er en utfordring, måling, og involvering. Og den der påminningen hele tiden, at man hele tiden husker hva de faktisk er, at ikke de blir liggende i en skuff. Og selvfølgelig ledelse. Ledelsen må være opptatt av det, og ville det.

*Hvordan etterleves verdiene i hverdagen her? Er det noen incentiver for å oppføre seg på bestemte måter, vise lagånd for eksempel?*

Det er vel kanskje det med kompetanse og lagånd som er kanskje de mest tydelige. Integritet, det er ikke så lett å... Det er litt sånn vanskelig definere hva det er, og da er det kanskje

vanskelig å være det og. Men lagånd er jo egentlig relativt enkelt å måle. Har man spilt på lag, har man gjort ting sammen, har man sørget for at... Et eksempel er jo den utenlandsturen som vi har hatt nå to ganger. Det er klart at verdien lagånd spilte med da vi valgte å ta med hele firmaet, alle våre utenlandskontorer skulle også være med. Fordi dette skulle jo være lagånd, det skulle være ett firma og den tanken der. Lagånd, team.. Jeg tror partnerskapet har vært litt opptatt av det, at vi skal spille på lag og at det skal være lagånd. Mer teamwork har det nok blitt, et mer bevisst forhold til det. Det tror jeg kanskje er den verdien som man har et størst og mest bevisst forhold til.

*Hva er fordelene ved at de ansatte har god kjennskap til og kunnskap om hva verdiene betyr?*  
Da kan du utøve dem. Har de ikke det så... Og så er det jo også et parameter å bli målt etter. Og det er klart at det er jo også en greie. Jeg er ikke sikker på om våre klienter merker om og at vi har verdien lagånd, men vi sier jo innad og at dette med spisskompetanse er... Vi skal være best på det. Det at vi er veldig opptatt av integritet, det er vi jo, og det er jo en selvfølge. Om de merker noen forskjell på det, det vet jeg ikke, men vi driller dem i hvertfall på kanskje noe mer så vi får et større og mer bevisst forhold til det. Det vil jo klientene også da sikkert merke.

*Hva mener du er en god merkeambassadør?*

Det må jo være en som har et bevisst forhold til verdiene, og som i praksis utøver dem. Min tidligere erfaring hvor blant annet dette med samspill var en verdi, der var de veldig flinke til det... Da var det sånn etter hvert møte, der hadde vi sånn at verdiene sto på bordene i alle møterom, og det begynner vi også med nå. Men etter hvert møte tok vi en sjekkrunde, har vi vært samspillende nå. Der var det mange mange forskjellige grupperinger som kunne mene noe om den saken vi diskutere. Har vi husket å være samspillende i forhold til hele organisasjonen? Så tok vi en runde på det. Kanskje vi også burde hatt med... At ikke bare vi nå som sitter her sentralt diskuterer, men har vi vært flinke til å spille. Har vi vært modige? Kanskje ikke, men kanskje ikke vi skulle være modige i akkurat den saken. Vi tok alltid en sånn, og da sitter det. Og sånn bør det egentlig være, da får du et veldig bevisst forhold.

*Hvordan måler dere på verdiene her?*

Vi måler gjennom.. når advokatene blant annet skal utarbeide egne planer så har vi alltid et spørsmål rundt verdiene, og hvordan de kan bidra i forhold til verdiene. Og i forhold til utviklingssamtaler og skjemaer som vi bruker og alt dette her så passer vi på å få dette inn.

*Hvordan kommuniseres verdiene internt?*

De kommer snart i møterommene. Når du logger deg på PCen nå så står de der. Så har vi nå en sånn ramme på alle kontorene, en sånn ramme ved utgangsdøren, og der kommer alle verdiene. Det har vi holdt på med, det er vel tredje året på rad nå, hvor vi kjørte i gang en konkurranse hvor vi kåret.. Engasjement er jo én av verdiene våre. Og da skulle man stemme frem mennesker som man synes fortjente å bli kåret til den beste på den verdien. Da har vi hatt to verdier hvor det har vært... Først en enkeltperson hvor det ble kåret gjennom en sommerfest som vi hadde med Oslo og Bergen, og da ble det jo ganske kjent selvfølgelig. Og så hadde vi en ganske stor greie på verdiene i Malta da hele firmaet var der. Hvert kontor hadde da et bevisst forhold til det fordi de da skulle stemme frem én eller flere på sitt kontor. Så det ble nok en sånn boost i forhold til verdiene, det ble jo kjempestas ikke sant, for de som fikk kåringene.

*Hva tror du dette betyr for de ansatte, det å strekke seg etter eller få en sånn pris?*

Jeg tror det betyr at de får et bevisst forhold til det, at de må strekke seg for å bli bedre på nettopp verdiene. Ja, jeg tror det.

*Hva tror du de ansatte sier om firmaet til venner og familie?*

Jeg spør om det. Jeg har sluttsamtaler med alle som slutter her, og da spør jeg nettopp om det spørsmålet: hva vil du si til en venn som lurte på om han skal begynne å jobbe som advokat og da sier veldig mange at de vil anbefale, absolutt, for det er veldig godt miljø her, det er spennende å jobbe her, masse faglig dyktige mennesker. Det er et stort firma, men du må være villig til å stå på.

*Hvilken innvirkning tror du det har for omdømmet at det er ryddige prosesser her, i en så gjennomiktig bransje?*

Det er et lite land vet du, veldig lite miljø. Ikke minst borte på universitetet er det et lite miljø. Det er et veldig lite miljø i det hele tatt, blant jurister. Så det er kjempeviktig. Absolutt. Det er på en måte vårt mål og. Jeg har jo veldig mange mennesker inne til intervju og da er det jo viktig at de kan gå ut døra og si: søren heller, jeg fikk ikke jobben, men det var et hyggelig møte eller det var en ryddig prosess. At vi har oppført oss ordentlig, det er viktig.

*For det er jo ganske mange treffpunkter man har, enten det er via forelesninger på universitetet, nettsider, intervjuer, møte med tidligere klienter eller ansatte...*

*I hvilken grad tror du det er viktig at de får et konsistent bilde av bedriften i alle disse treffpunktene?*

Jeg tror det er kjempeviktig for omdømmet. Og omdømmet er jo viktig både for rekruttering av studenter og av klienter. Og der er jo markedsdirektøren og jeg jobber jo sammen om en del ting nettopp fordi vi skal rekruttere studenter og klienter. Så det at vi kan fremstå som et hyggelig sted å være, blir mer en HR-innfallsvinkel, at det er ryddige prosesser, at man blir tatt vare på, at man får utviklingen man trenger.. At det er godt både arbeidsmiljø og faglig miljø, og at vi kan reflektere det vi ønsker å være og de vi vil ha. Vi vil jo ha de som er kjempeflinke og de som passer inn, og da må vi på en måte være speilet deres.

*Jeg vil jo tro det er tøff konkurranse om de beste studentene.*

Ja, det er jo det. Alle vil ha de beste. Og jeg må jo si at dette med arbeidsmiljø, det er klart at det står jo nesten som nummer en når folk skal velge arbeidsplass. Det er veldig viktig for studenter og de som søker jobb, at ryktet er at det er et godt arbeidsmiljø. Nå har vi faktisk vunnet to priser nå ganske nylig, og det hjelper jo veldig å kunne markedsføre de to prisene. Å si at vi vant talentprisen, og vi har vunnet noe som heter Universum-prisen som er en attraktivitetsundersøkelse blant studenter. Og det er klart, det er jo veldig hyggelig for oss. Så omdømmet i seg selv er jo også veldig viktig for oss.

*Hvilke utfordringer ligger det i å skape og opprettholde et sånt omdømme?*

Å jobbe for å vedlikeholde det, det er kontinuerlige forbedringer. Hvis vi tror vi er gode nok så har vi tapt. Vi må være opptatt av å forbedre oss hele tiden i alle ledd, og være med på utviklingen. Det tror jeg faktisk er kjempeviktig, kontinuerlig forbedring.

*Hvordan vil du definere humankapitalen her?*

Masse dyktige mennesker. Faglig utrolig dyktige mennesker, og det sier jo veldig mange om oss, at det er morsomt å jobbe med så mange faglig dyktige mennesker. Så har vi vel vært opptatt av å rekruttere mennesker som også kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Det sier veldig mange, at vi har et godt arbeidsmiljø, og at vi er kjent for det. Så det er de to tingene so jeg i alle fall syns er viktige, at vi er faglig dyktige og kan utvikle oss faglig, men også at vi kan legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Det bruker vi mye ressurser på. Og selvfølgelig også at vi er ryddige i det vi gjør, det må vi være. Og tar imot folk på en ordentlig måte, og avviker folk på en ordentlig måte. Alle disse tingene her.

*For mange er det kanskje viktig å ha muligheten til å utvikle seg. Markedsdirektøren var inne på det med at dere har en del programmer for faglig utvikling.*

Ja, vi har masse på det. Forretningsadvokatskolen og introduksjon og mange holder foredrag, og vi har seminarer og det er, ja... Det er mye av det da.

*Hvordan får nyansatte opplæring verdier og visjon?*

Nyansatte kommer og får et program i løpet av en uke hvor de først blir tatt imot og vist rundt, og så får de en IT-opplæring. Så har de samtaler med mange personer, de trenger å få vite hvordan ting fungerer, og med lederen sin. Og så blir de fasett inn på Forretningsadvokatskolen, hvor det er ulike moduler som også sier noe om verdiene. Og i samtalene med blant annet meg, økonomidirektør og de ulike, så vil jo disse verdiene også bli lagt vekt på gjennom de samtalene. Men definitivt gjennom disse verdiene på Forretningsadvokatskolen så kommer de i kontakt med disse verdiene.

*Tror du de ansatte ser på verdiene som en del av sine personlige verdier etter hvert?*

Jeg håper jo at en del av det blir det. Det med lagånd for eksempel, nå er jo mennesker forskjellige, noen er individualister, andre er mer team playere, men det er klart at når firmaet ønsker at det skal være en firmaverdi som de blir målt etter, så har de ikke noe valg. Da er det noe man bør identifisere seg med. Så om det er personlige verdier... Det å ha integritet, det er jo noe vi ønsker at de skal ha, og være opptatt av. Og at de skal være engasjerte, og ha engasjement. For noen vil nok det falle lettere enn for andre.

*Bruker du det bevisst i rekrutteringsprosessen?*

Vi har ikke tester, men når jeg har intervjuer så vil jeg vektlegge det. Blant annet dette med engasjement, og du ser det på personligheten, veldig. Men vi har ikke noen tester.

*Jeg vil jo tro det er viktig å få inn de rette menneskene for teamet, og det er jo dyrt å ansette feil også.*

Ja, det ligger hele tiden bak i rekrutteringsprosessen, om det er en av oss for å si det sånn. Og vi har jo sagt nei til mennesker som for eksempel har hatt karakterer mer enn gode nok, men som vi har sett ikke er de som vil bidra til et fortsatt godt miljø, kanskje heller tvert imot ødelegge det, eller som ikke passer i forhold til verdiene. Så det har vi gjort.

*Hvordan tror du dere er i forhold til andre i deres bransje, på verdier?*

Jeg tror hvertfall ikke vi er noe verre enn de. Det tror jeg ikke. Jeg tror denne bransjen tradisjonelt sett ikke har hatt så bevisst forhold til verdier. Mange bransjer har det ikke. Jeg tror egentlig det er få som er virkelig gode på det. Jeg tror det blir flere og flere, men det er få som er virkelig gode på det.

*Du nevnte dette med å involvere de ansatte, for eksempel i utviklingen av verdiene. Hvordan var prosessen her, var du med på den?*

Ja, jeg var litt med i prosessen, men det var vel mer styret og partnerne som la premissene. Men nå har vi jo disse verdiene, men jeg tror nok at hvis vi skulle vært gjennom en ny prosess med nye verdier nå så hadde det nok kanskje vært større involvering enn det det var.

*Hvilke fordeler er det å involvere de ansatte i slike prosesser?*

Nei, det er nettopp det at de ansatte får verdier som de har mer et forhold til, og de synes det er viktig. Når det gjelder kjennskap til verdiene.

*Hvilke utfordringer er det ved å få de ansatte til å tro på verdiene?*

Nettopp det at ikke de har vært involvert. Og at det er verdier som de kan utøve eller ha et forhold til. At andre velger en verdi, det kan de godt gjøre, men da bør det være noe som de faktisk kjenner at dette kan jeg stå for.

*Dere har jo en stilling som er delt mellom HR og markedsføring. Markedsdirektøren var inne på at dere samarbeider på flere områder. Hva er fordelene ved det?*

Fordelene ved å samarbeide det er, kanskje særlig på enkelte områder, når det gjelder dette med verdier, han tar det som skal ut, det ekstroverte av nær sagt, og jeg tar.. ikke alt, han tar mye kommunikasjon, det som kalles markedsføring og kommunikasjon. Kanskje det med rekruttering da, og verdiene og for så vidt. Men rekruttering, han har klienter og jeg har studenter. Og så har vi jo en medarbeider som vi deler, hun er litt sånn schizofren...

Markedsdirektøren hadde nok aldri hatt kapasitet til å gjøre begge deler, og vice versa. Jeg har heller ikke kompetansen hans. Så det er noe med kompetansen, og tiden og ressursene. Mitt fagområde går mye mer på menneskene, det interne, det å utvikle, ta vare på.. Han er jo en reklamemann. Det er jo to forskjellige områder. Det gjelder jo i mange, bortsett fra i kanskje IT og økonomi, som er veldig økonomi eller IT, så er jo markedsføring og HR noe som går om hverandre. Men tidligere var det ingen ren HR-stilling her. Vi var det siste firmaet som ansatte en HR-direktør. Så laget jeg en strategi for å rekruttere, beholde og utvikle. Da ble det plutselig veldig mye som hørte inn under det, som før hadde vært spredd på veldig mange hender, og uten at det ble laget en policy på en del ting. Det ble ikke laget noe sammen, det ble bare sånne to do-greier. Det er klart at mye intern kommunikasjon kunne kanskje vært én person, men det er mange fordeler ved at vi er to personer, to forskjellige personer med to forskjellige bakgrunner.

*Alt henger jo sammen. Det hjelper ikke å ha en fin glossy brosjyre med fine verdier hvis det ikke oppleves sånn i kulturen her.*

Det er riktig. Humankapitalen, det er jo den vi egentlig lever av. Det er som jeg sier til økonomidirektøren, at du tar deg av den økonomiske kapitalen, og jeg har humankapitalen. Det er noe som heter at du kan kjøpe en hund for penger, men ikke dens loyri. Det er egentlig et veldig godt bilde på hva humankapitalen kan være i forhold til økonomi. Du kan kjøpe bikkja, men der står den. Det er jeg kjempeopptatt av, dette med å ta vare på og motivere medarbeiderne. Jeg har satt et tall på hvis en medarbeider er motivert, kontra å ikke være det, for eksempel når man sier at du trykker på en knapp og nå skal du jobbe, fremfor å gi de stimuliene som er helt nødvendige for at de skal utvikle seg, og jobbe med entusiasme og engasjement, som jo er verdien, og å være motiverte, så er jeg sikker på at du får minst 20 % mer ytelse. Det tror jeg.

*Ja, det er jo store fordeler ved å ha både engasjerte og motiverte medarbeidere.*

Ja, det vet helt sikkert du, og det vet jeg, at når du er demotivert og har kanskje en leder rundt deg eller folk rundt deg som demotiverer deg... Du gjør akkurat det du må, og ikke mer. Hvis du er motivert, da kan du fly til himmels. Det er jo sånn vi er.

*Både det at de slutter og det å skaffe en erstatter er jo dyrt.*

Ja, og så skaper det et dårlig renommé for oss. Så er det jo å ta vare på medarbeiderne slik at ikke de slutter, for det er dyrt. Det er kjempedyrt. Det har vi også regnet ut, hvor dyrt det er. Når du slutter sånn eller sånn, det er virkelig dyrt altså. Vi gjorde faktisk en øvelse på det for noen år siden, vi satte en kroneverdi på når en fast advokat sluttet, etter å ha jobbet så og så mange år, og det var et skremmende tall. Det vil si at vi kan legge ganske mye jobb på beholde og utvikle medarbeidere. Medarbeidere som ikke helt funker, kan funke helt utmerket i en annen avdeling. Det er kanskje noe med lederen, det er kanskje noe med oppgavene, kanskje de har satset på feil fag.. Det må følges opp. Jeg har oppfølgingsamtaler med alle nyansatte etter et halvt år for å

høre hvordan det fungerer. Jeg hører også med de de jobber for. Er man på et rett spor, eller burde man skifte? Noen har skiftet avdeling etter et halvt år.

*Er det noe du har lyst til å tilføye?*

Jeg nevnte jo dette med Microsoft og HP, som er typiske merkevarebyggefirmaer. Jeg husker han som ledet nettverket han stilte spørsmålet, litt kritisk, han var redd for at det kunne bikke over til å bli hallelujastemning og uniformering. Det ble en ganske spennende diskusjon på interne merkevarebygging og at man drar det litt for langt. Det blir veldig amerikansk. Hvis ikke du er sånn, hvis ikke du er en av dem, da blir du veldig langt ute. Da skal du ha en veldig homogen gruppe, og da kan du miste noe på veien, da kan du miste mangfoldet. Det er viktig å ha folk som tenker litt. Det ser jeg på markedsdirektøren og meg, og for så vidt hele den administrasjonsledergruppen, som bare er kvinner, det er mye damer i administrasjonen her. Det å få inn noen menn, som tenker litt annerledes. Det at vi tenker litt forskjellig er utrolig nyttig. Så den interne merkevarebyggingen kan, i noen kulturer, bli dratt litt for langt. Det er også et spennende aspekt.

## Vedlegg 8

### Transkribering av intervju 6

#### Leder for endrings- og intern kommunikasjon i telecom-bedrift. Ca. 4 000 ansatte.

*Kan du fortelle litt om hva dere gjør innen intern merkebygging?*

Intern merkevarebygging gjennomsyrrer veldig mye av det vi gjør. Det er i grenselandet mellom markedskommunikasjon, PR og intern kommunikasjon og HR. Vi kaller det egentlig ikke intern merkevarebygging, det starter med visjon og misjon og verdier, strategikommunikasjon og alt det vi gjør som er knyttet til kundearbeid som ikke er relatert til salg er jo på et eller annet vis knyttet til verdiene våre. Rammeverket vårt gjelder for hele konsernet. Vi har visjon, vi har verdier, lederforventninger, manualer og codes of conduct, som er den avtaleregulerte biten, mens det andre handler mer om kultur og etterlevelse. Visjonen vår sier noe om hvor vi vil, for eksempel med utenlandssatsinger, og det er noe vi er stolte av å bidra til. Vi har en del målinger, vi benytter NPS, Net Promoter Score, og kundetilfredshet. Verdiene våre har vi hatt i mange år, og jeg tror verdiene våre er veldig godt kjent. Det måler vi også i en årlig medarbeiderundersøkelse, Employer Engagement Survey. Der måler vi kjennskap til verdier, i hvor stor grad medarbeidere mener at vi etterlever verdiene, det er bare en del av det da. Og så har vi lederskapsforventningene, de er nye, de skal vi begynne å implementere nå. Topplederne har jobbet sammen for å utvikle lederskapsforventninger, så da starter vi på toppen og sprer de utover i organisasjonen. Linjeledere får være med å si hva disse skal bety. Jo lenger ut i linja det kommer, jo mer krevende er det å få til, fordi man slukes av hverdagen. Vi har en ganske bra intranettside som er bygget opp likt for hele verden, og så har alle enheter sin side. Der synliggjøres de globale sakene som går på verdier, visjon og misjon, det som har verdi for alle ansatte i hele konsernet, og så har vi vårt intranett på norsk også. Her ligger alt tilgjengelig så alle kan finne igjen alt, det er en selvfølge synes jeg.

Når det gjelder strategikommunikasjon så er det nok forskjellig fra land til land. Det vi gjør i Norge er at strategiene utarbeides utover sommeren og høsten, og vi i kommunikasjon jobber mye med å implementere strategien og sørge for at medarbeiderne kjenner til den og bidrar til at de etterlever den, holder den vedlike. Alt vi skriver om på intranettet skal på et eller annet vis kunne relateres til strategien. Alt det vi gjør i konsernet skal knyttes opp mot strategiene. Vi starter med kommunikasjon til lederne, de har også vært med å jobbe med den. Så tar vi det ut gjennom allmøter, ledersamlinger, materiell som gjør at lederne kan ta det ut i sine avdelinger, og så gjentar vi det. Vi passer på å synliggjøre bevis på at det vi gjør er riktig og at vi er i ferd med å nå målene våre. Jeg tror det har veldig mye å si for medarbeiderne. Dette måler vi jo også, de kjenner strategiene veldig godt. Når vi gjør dette riktig, jeg sier ikke at vi gjør alt riktig her, for det er alltid en vei å gå, men vi føler at vi jobber mot samme mål. Så den lille oppgaven jeg holder på med har faktisk en misjon, være med å dra lasset. Jeg tror det er veldig viktig. Vi er i en bransje som er i konstant endring. Vi gjennomfører til stadighet endringsprosjekter og endringsprogrammer, og det som er viktig for oss å få frem er at det er normal modus. Vi kommer aldri i mål fordi bransjen er i stadig endring. Det er en krevende, men spennende bransje, og vi er nødt til å tilpasse oss. Vi må effektivisere oss, vi må endre måten å jobbe på, så vi har konstante endringsprogrammer. Det gjør noe med kulturen, og behovet for å bygge kompetanse. Hvis de ansatte ikke vet hvorfor vi stadig gjør disse endringene så er det ikke så lett å få folk til gjøre annet enn å ”bend over”.

*Hvilke fordeler tror du det har at man kan kjenne seg igjen i kulturen, verdiene og strategiene?*

Det er det at man har følelsen av at man jobber mot samme mål, og at vi har noe å knytte rasjonale for endringer opp mot. Det lar seg forklare hvorfor vi holder på med de store

endringene som vi holder på med, at det ikke er tatt ut av det store intet. Jeg tror det har vanvittig mye å si for kulturen og for stoltheten av selskapet, at man har en felles plattform. Det gir en mening, alle oppgavene som gjøres gir en mening. Det forutsetter jo at lederne er flinke til å synliggjøre at det vårt team gjør det bidrar, som igjen bidrar til at vi når målene våre. Når en avdeling skal utvikle en ny måte å jobbe på, utvikle et team for eksempel, da bruker man gjerne de fire verdiene våre som knagger å henge sin måte å jobbe på på. Så det fungerer sånn også, som et slags styringsverktøy. Det igjen er jo med på å bygge kultur. Jeg tror også at det er viktig at man har verdier som er såpass gode at man kan bevare de over tid. Det tar tid å innarbeide verdier i et selskap fordi man skal finne ut hva de betyr for hver enkelt.

*Har dere hatt noen gruppesamlinger for å involvere de ansatte med å si hva verdiene skal bety for dem?*

Ja, i starten. Nå var ikke jeg med i starten av disse verdiene, men i starten så var det jo det. Og det brukes kontinuerlig. På divisjonssamlinger, ledersamlinger, teammøter. I kommunikasjon bruker vi de blant annet som styringsprinsipper for hvordan vi kommuniserer både internt og eksternt. Vi har beskrevet hva det betyr å være respektfull for eksempel, for vår del. Det har vi definert og det er et styringsverktøy for oss. Det er det også veldig mange andre som gjør. Det viktige er at det blir brukt og ikke hvordan. I starten når du skal forankre det og for å få de ansatte til å etterleve det så må du starte med en systematikk. Det brukes til stadighet. Vi ønsker å fremstå helhetlig, og det er derfor vi gjør det. Vi har mange kundefronter, ikke bare kundeservice, men nettsider, butikker, direktesalg, men kundeservice er viktig. Vi skal fremstå enhetlig, men det er ikke så enkelt når man har medarbeidere som kanskje er inne tre måneder. De får ikke den samme kulturelle plattformen som de faste ansatte. Vi bruker masse energi på å lære opp kundeservicemedarbeidere i starten så de skal fremstå sånn vi ønsker å fremstå. Vi forsøker også å få hver enkelt medarbeider til å yte kundeservice. For eksempel når jeg møter naboen, og de lurer på et eller annet så skal jeg kunne svare. Hver enkelt skal kunne klare å forklare hvorfor vi gjør som vi gjør, hvordan vi jobber og fortelle en historie. På overordnet nivå selvfølgelig, men vi vil ruste hver enkelt medarbeider så de skal vite hvordan de markedsfører selskapet. Vi har utviklet en app for de ansatte der de kan melde inn saker til kundeservice og der skal de også finne viktig informasjon om produkter og tjenester. En ting er at du faktisk rustes bedre til å hjelpe de du møter, men det gir også en følelse av at jeg skal også være ambassadør, det skaper litt oppmerksomhet og knytter deg tettere til selskapet.

*Hvilke måleverktøy bruker dere?*

Vi har noe som heter Net Promoter Score, NPS, som er et veldig viktig måleverktøy for oss. Det handler om i hvor stor grad kunden vil anbefale oss. Det er en skala fra 1-10, så når en kunde har vært i kontakt med kundeservice så blir de ringt opp for å gi tilbakemeldinger. Det er en veldig systematisk innsamling av data. Så måles også kundeservicemedarbeidere på NPS, og for å få med hele organisasjonen på dette så har vi kjørt workshops hvor alle ansatte får mulighet til å ringe en kunde som har gitt tilbakemelding, og gjøre akkurat det som kundeservice gjør. De som ikke er i kontakt med kunde får muligheten til å snakke med en kunde og får førstehåndsinformasjon om hvordan kunden opplever oss. Det har blitt tatt utrolig godt imot. Noen ganger syns folk det er litt skummelt å ringe en kunde, men så langt er det 1 100 ledere og medarbeidere som har ringt en kunde.

*Hvilke muligheter er det for å utvikle seg internt?*

Dette kunne HR svart bedre på, hvordan systemene er her. Men vi har masse forskjellige kurs som kjøres globalt som man kan søke på, eksempelvis brand academy. I den sammenhengen her så er jo det ganske viktig. Jeg har vært med på det selv. Da var jeg i Bangkok en uke sammen med kollegaer fra mange andre enheter rundt i verden. Der løser vi PR-oppgaver, jobber med case til langt på natt. Så har vi selvfølgelig talentprogrammer. Det er ikke bare unge traineer



som går inn i et sånt program, det er også velvoksne mennesker der man har sett at vedkommende har et eller annet talent. Så forsøker vi å benytte de gode talentene som har spesielle egenskaper inn i prosjekter eller faste stillinger som krever den type kompetanse. Dette kunne HR fortalt mye mer om... Det er systematiske programmer ved dette her. Vi har også en bevisst strategi for å flytte folk mellom landegrensene, skaffe seg erfaring fra andre land hvor vi er i en helt annen posisjon i markedet enn det vi for eksempel er i Norge. Vi er i front i Norge, og det er mange ledere fra Norge som tar med seg sin kunnskap og er med å bygge opp virksomheten ute i verden. Det er ikke bare ledere, en kollega av oss her på kommunikasjon hadde lyst til å dra ut og har nå vært et halvt år i Danmark, hvor de også jobber med store endringsprosjekter, hvor de da ikke har den kompetansen. Da har hun vært der et halvt år og bidratt med den kompetansen, og kommer tilbake nå og skal inn i en ny rolle. For henne har det vært veldig fint, en utviklingsmulighet, og ikke bare det, men hun har faktisk bidratt med noe veldig viktig.

*Hva er en god merkeambassadør i dine øyne?*

Jeg vil vel kanskje si at de viktigste ambassadørene våre er de som har kundekontakt og gjør kundene våre fornøyde, det er det aller viktigste. Så har du de som indirekte gjør det, de som gjør riktig produktutvikling og er flinke prising. Du har dekningsdirektøren vår som reiser rundt og kjenner hver minste krok og krik i landet vårt. Han er den beste ambassadøren vi har. Jeg som nabo, hver enkelt av oss er jo ambassadører i den forstand at vi klarer å synliggjøre at vi er stolte av selskapet, at vi vet litt om hva selskapet jobber med, som også klarer å møte kritikk og møte diskusjoner på fester for eksempel. Så er det leverandørene våre, vi jobber jo med entreprenører som er i direkte kontakt med kundene våre. Det å ruste de på en god kultur er jo også viktig. Men det viktigste er at de er gode på å gi god informasjon.

*Har dere noen kåringer eller priser knyttet til etterlevelse av verdiene?*

Vi er veldig opptatt av å synliggjøre kundevennene, de som er dyktige på å jobbe med kundene, gjøre kundene glade, de skal vi synliggjøre. Så vi kårer hver måned månedens kundevenn. Det er medarbeidere som blir nominert og så er det en jury som kårer. De blir offentliggjort på intranettet, de får en vandrepokal, de får en kake, så vi gjør stas på dem. Kriteriene er knyttet opp til visjonen vår og verdiene, at man skal vise engasjement for å hjelpe kundene, at man skal forenkle kundens hverdag og møter kunden med respekt, og som finner kreative og moderne løsninger som kundene trenger. Det er kriterier, og det favner jo bredt.

*Hvilke fordeler har det?*

For den enkelte så er det jo kjempemotiverende. Og så synliggjør det for hele organisasjonen at det er sånn vi ønsker at vi skal jobbe mot kundene våre. Da er vi også opptatt av å ikke bare fronte de som har direkte kundekontakt, men også de som finner på gode løsninger og gode arbeidsprosesser som gjør ting enklere for kunden, eller som gjør ting enklere for en medarbeider å hjelpe kunden. En som finner kreative løsninger, viser engasjement, forenkler kundenes hverdag, forenkler medarbeidernes hverdag. Det at kriteriene favner bredt fanger jo de som ikke jobber direkte med kunden, men jeg som jobber med kommunikasjon skal vite at det jeg gjør også har noe å gjøre med hvordan kunden oppfatter oss.

## Vedlegg 9

### Transkribering av intervju 7

#### **Informasjonsdirektør i post- og logistikkfirma. Ca. 19 600 ansatte.**

Jeg har ansvaret for en avdeling på 17 personer som heter informasjon. Informasjon er en del av konsernstabkommunikasjon, som innebærer både markedsavdeling, informasjonsavdeling og noe som heter kundeopplevelse. De 17 personene mine tar seg av alt av intern og ekstern informasjon, så de styrer alt av informasjonsarbeid. Det betyr eksternt ut mot presse, det betyr alt av intern informasjon via intranett, internmagasin, alt på sosiale medier. Vi lager kommunikasjonsstrategi og ut fra det baserer vi oss på hvilke kanaler vi skal satse på det året. Så alle kanalene som går ut internt det har vi ansvaret for.

*Kan du fortelle litt om organisasjonens verdier og hvordan de kommuniseres?*

Bedriftens verdier de står høyt. Egentlig høyere nå enn noen gang vil jeg si. Ledelsen er jo basert på de verdiene også. Så de står egentlig ganske høyt. Vi kommuniserer de jo ut via eksterne nettsider og sånn, men vi bruker de også internt og refererer til de, særlig i ledelsen. Det er fem av de nå, vi gikk jo fra fire til fem.

*Syns du det er for mange, eller er det passe?*

Det har vi diskutert mange ganger, jeg syns egentlig det er en for mye. Men de er så flotte de vi har! Det er jo viktig at det ikke blir for mange. Og ja, jeg syns kanskje det er én for mye. For akkurat den siste som du skal huske på... Men du henter de jo inn til stadighet, så det er kanskje ikke så vanskelig.

*Hva betyr bedriftens verdier for deg og hvordan påvirker de deg i det daglige arbeidet?*

Jeg vil påstå det at som leder og som jobber med kommunikasjon så er de verdiene veldig viktige. Jeg bruker de til stadighet. En av de er åpenhet, og det er en verdi som er viktig for oss fordi vi befinner oss i et veldig spesielt landskap der vi skal være ledelsen sitt talerør, samtidig som vi skal informere medarbeiderne der ute, og det å være åpen om hva som skjer og hvorfor det skjer, det er utrolig viktig for oss. Og det å ha med seg den verdien inn i diskusjoner om hvor mye skal vi fortelle, hvor langt skal vi gå, hvor ærlig skal vi være i forhold til at også ekstern presse kan ta det opp, det har vært veldig behjelpelig. Og så har vi en annen en, en som også er veldig fin, som er mot. Så hvis du kombinerer åpenhet og mot, og kommunikasjon, så er det veldig viktige verdier å ta med seg. Redelighet og respekt er de to andre. Jeg bruker de til stadighet, men det er åpenhet som kanskje for mitt fag er den viktigste, og det å tørre. Det å tørre å si enda mer. Man er ikke redd for hva de interne medarbeiderne sier, men man er kanskje redd for hvordan de utenfor skal ta det opp og vri og vende på ting. Så det må jeg si, jeg bruker de veldig mye, mer og mer etter hvert som jobben min har endret seg og jeg driver mer med ledelse.

*Tror du de ansatte generelt sett kjenner verdiene og kan identifisere seg med dem?*

Ja, det tror jeg. Det er veldig forskjellig, men jeg tror nok at de som har hjerte for arbeidsplassen sin, noe vi har mye av, så tror jeg at jeg kan si at spesielt dette med respekt og redelighet er en familiær ting. Jeg tror nok mot er mer ukjent fordi det er den siste vi fikk, så den er nok kanskje litt mer på siden. Men i alle fall noen av de, det tror jeg.

*Er det noe som blir brukt i rekrutteringsprosesser, det at du skal passe med verdiene?*

Ja, det blir brukt. Det står i alle stillingsannonseene våre, og det er jo et sterkt signal i seg selv. Jeg er gjennom mange rekrutteringsprosesser, og da blir det jo tatt opp, hvilke tanker de har rundt verdiene.

*Hva er fordelene ved å ha ansatte som kan identifisere seg med verdiene?*

Jeg tror det er med på å skape en identitet. Det at du kan identifisere deg med verdiene er kjempeviktig fordi du har tro på de. Det er det som er skummelt for eksempel med en verdi som mot, hvis du føler at arbeidsgiveren din aldri viser mot og kanskje er litt bakpå og ikke så tøff så tror jeg det bare vil spille feil mot de. For oss så er de verdiene viktige å ha med seg, spesielt for ledere, og det å ha verdibasert ledelse.

*Er det noen incentiver for å oppføre seg på bestemte måter for å etterleve verdiene?*

Ja, vi har jo masse initiativer, det er vi veldig gode på! Eksempelvis med redelighet og respekt så har vi rasismefri sone. Vi har over 70 forskjellige nasjonaliteter som jobber her, så det er viktig at vi har respekt for hverandre og for forskjelligheter. Vi er gode på integrering og mangfold, det er to av satsingsområdene våre innenfor samfunnsansvar, og miljø, ikke minst. Vi viser jo mot hele tiden i forhold til det at vi tør å gå foran, i og med at vi er i transportbransjen og satser knallhardt på miljø og bruker en del penger på ting som i utgangspunktet handler om samfunnsnyttige formål, og ikke nødvendigvis det at det skal gi penger i kassa. Det er en fin balanse som gjør at jeg tror medarbeiderne også blir stolt av det.

*Så du vil si de er stolte av å jobbe her?*

Ja, det tror jeg. Det er jo veldig stor forskjell på folk, det er klart det er det. Noen har en jobb for å ha en jobb og går hjem klokka tre eller fire når de er ferdige, mens andre har et brennende hjerte for bedriften. Mange har jobba her lenge, mange har et nært forhold til arbeidsgiveren sin. Særlig i forhold til konsernstab, folk som jobber her, er veldig stolte av arbeidsplassen sin. Og det vises jo organisasjonsundersøkelsen også. Og så har du de som ikke er det, det vil det alltid være.

Vi har jo alltid verdiene våre med. I informasjonsmøter og sånn, og så får jo alle nyansatte presentert verdiene, vi har egne informasjonsbulletiner for de, og vi tester lederne i det hvert år i en organisasjonsundersøkelse, om de følger det opp, om de drar med seg andre. Det er ganske fokus på det vil jeg si.

*Hva tror du de ansatte sier om bedriften til venner og familie?*

Det er spennende! Det jeg TROR er at du vil vel alltid forsvare din egen arbeidsplass. Vi har vært i en enorm utvikling de siste årene, det har nok vært litt tøft for vi har lagt ned mange avdelinger og mange har mistet jobben sin fordi vi har gjort så store forandringer og endringer hele tiden. Så det er nok noen som er litt bitre for den endringen, for de har jobbet her i 40 år og så er de gjennom endring på endring på endring. Vi driver forretningsbasert, det er ikke lenger et monopol, vi må tjene penger også. Det tror jeg har snudd noe, folk har sett at de endringene vi har gjort har vært til det bedre. Kundene er fornøyde, og folk ser fordelene av de endringene vi har gjort, og det ser jo de ansatte også. Selskap vil alltid være i endring, så jeg tror nok at de som står inne i den tøffeste tiden så tror jeg det vil være tungt. De vil si det at vi er for tøffe, det skjer ting for fort. Men de som har vært med på hele reisa og ser hele løpet tror jeg sier at jo, tiden var inne for det, og sånn er det. Jeg synes vi er veldig flinke til å fortelle historien om hvorfor vi gjør ting. Så jeg tror nok mange vil fortelle det at vi er en redelig arbeidsplass fordi vi tar godt vare på de som skal slutte. Generelt sett som arbeidstaker i Norge har du det veldig bra, du blir godt ivaretatt. Vi har gode rutiner på det, vi har fantastisk HMS-arbeid her, det er vi knallgode på. Jeg tror nok folk vil si at om de havner i en vanskelig situasjon blir de godt tatt vare på. Det er

tøft, ja, men arbeidsgiveren har vært redelig hele veien. Så tror jeg vi er en god arbeidsgiver, du får alltid lønna di, du blir godt ivaretatt, du har gode rettigheter og alt er på stell.

*Blir de ansatte involvert, for eksempel da dere innførte en ny verdi?*

Ja, da er det hele løpet med rundtur og godkjenning. Nå er det noen år siden da, men ja, da går det runden. Vi er veldig opptatt av å gå linjeveien her, og det er også kommunikasjonsmessig. Ledere er den viktigste kommunikasjonskanalen vi har, og da går det linjeveien nedover. Så det er vi opptatt av. Men så sier det seg jo selv at med nesten 20 000 medarbeidere så er den linjeveien veldig forskjellig. Noen er glitrende hele veien, mens hos andre der stopper det ofte opp. Men i forhold til det med involvering, eksempelvis det med ny strategi også så går det linjeveien nedover for å forklare hvorfor gjør vi hva vi gjør, hva er målsetningen, hva er målet, og sånn gjorde vi med verdiene da de var ute på høring.

*Så de får for eksempel si hva verdiene betyr for dem i sin rolle?*

Ja, det får de.

*Hvilke fordeler er det å involvere de ansatte?*

Det blir jo eierskap, og eierskap gjør jo det at det har en effekt, at det blir brukt, at det på en måte ligger der. Og verdier er jo en ting som vi må jobbe med kontinuerlig. Det er ikke noe vi har et prosjekt på og så sier vi her er verdiene våre. De må bli dratt frem i hverdagen og i måten å jobbe på. Det at du legger grunnlaget for de verdiene gjennom å involvere ansatte det gjør at da får du verdier som passer de ansatte og som gjør at de kan identifisere seg med dem. Så det tror jeg er kjempeviktig, sånn er det jo med alt. Sånn er det jo med strategiene også, du må involvere de for at de skal få eierskap til den. Det er en nøkkel for å lykkes. Du har jo alltid forskjell på folk, noen er veldig interessert i å bidra, mens andre bryr seg ikke og tenker at verdier er noe pjatt som de snakker om oppe i høyhuset i Oslo, mens andre er sånn at det ser de verdien av. Sånn er det bare.

*Hva er fordelene ved å ha engasjerte medarbeidere?*

Åh, det er store fordeler altså! Vi driver i høyeste grad i et konkurranseutsatt marked, i 90 % av det vi holder på med, og da er det viktig at du har et engasjement blant medarbeiderne våre. Det er klart, for det er de som er ute og møter kundene våre hver eneste dag. Og hvis du ikke har det godt innenfra, da skinner det ut. Da har det med hvordan kunden ser på oss og opplever oss, hvilke tanker de har om oss, så det er veldig viktig med engasjement. Genuint engasjement, ikke minst. Da må du som arbeidsgiver fortjene det. Det kan man jo diskutere om man alltid greier, om man fortjener det, men jeg tror vi er en arbeidsplass der folk kan si at de er veldig opptatt av medarbeiderne sine. Vi har en konsernsjef som er helt unikt opptatt av HMS, og det tror jeg også medarbeiderne ser, at han er veldig opptatt av hvordan de har det, at de har en bra arbeidsdag.

*Hva tror du det har å si for motivasjonen, at de ser at ledelsen står for HMS eller verdiene?*

Det tror jeg er viktig. Det tror jeg absolutt er kjempeviktig. Vi har tatt masse tester på det med engasjement, og en av de største undersøkelsene som er gjort er vel med bedrifter fra 130 land, som viser at det er rundt 14 % som er skikkelig engasjerte, og så har du rundt 60 % som det ikke spiller noen rolle for, de går på jobb, gjør jobben sin og klager ikke, og så har du de resterende som egentlig skriker og er ganske engasjert, men på en negativ tone. Så det er en gjennomsnittsgreie, og jeg tror nok det at det å ta vare på de engasjerte og tenke som vi tenker i HR her, vi tenker nærvær og bruker masse tid på de som er her. Det å tenke nærvær og ikke fravær i hvor du legger energien din, det tror jeg har slått an. Vi har jo de store helsesatsingene her, coach, etterutdanning for de som vil videre, det er masse muligheter for de ansatte som vil

noe, og bare det å se at de har de mulighetene, at arbeidsgiveren tilbyr det og støtter de, det tror jeg har en positiv virkning.

*Som du sa selv, du har steget i gradene internt her?*

Ja, jeg er jo et kroneksempel på hvilke muligheter du får hvis du står på. Jeg startet her som journalist og rådgiver, og har gått gradene. Redaksjonssjef har jeg vært, prosjektleder og nå informasjonsdirektør. Så hvis du jobber hardt her og står på da blir du godt ivaretatt. Vi er flinke til å drive talentutvikling, vi har satset på medarbeidere, og er dyktige på å ta vare på folk, og det er jeg et eksempel på.

*Det er vel også viktig å ha ryddige prosesser med de som slutter, som du var inne på?*

Absolutt, de er jo ambassadører i det de går ut døra. Det har vi snakket mye om, særlig den siste tiden, det med folk som velger å forlate oss. Det er så viktig at de går ut døra og tenker godt om arbeidsplassen sin og det de har opplevd her. De er jo ambassadører alle i hop. De som jobber her og de som har jobba her, og familie og venner til de som jobber her også.

*Hva er en god merkeambassadør i dine øyne?*

En som er stolt av arbeidsplassen sin. En som er i stand til å svare på spørsmål om hva som skjer, også de tøffe spørsmålene. En som ikke nødvendigvis alltid står på barrikadene for å forsvare, men som har svar på hvorfor vi har gjort som vi har gjort. Som regel så er ikke noen dårlige intensjoner bak ting. Så hvis du er godt informert og vet hva som er årsaken til det så er du også i stand til å stå bak tøffe ting. Og så er det det at ha entusiasme for arbeidsplassen sin og være stolt over måten du bærer uniformen din på. Det vi er veldig opptatt av her nå er en kampanje som heter ”Med hjerte for kunden”, og det handler om å ha ren og pen bil, fin uniform og møte kunden med et smil. Det høres ut som små ting, men det er kjempeviktig. Så hvis du er en bra ambassadør så møter du kunden med stolthet over hva du gjør og jobben din. Da er det de beste ambassadørene våre. Det er sjåførene våre, som brenner litt for jobben.

Vi er sårbare fordi vi er så store. Vi vil alltid ha de som går utenfor kjerneveien, vi vil alltid ha de. Men da er det viktig at vi er kjempetydelige på at vi har nulltoleranse for det, tar tak i saken og gjør noe med det.

*Har dere noen merkeskole eller noen opplæringsprogrammer for å bli ambassadører?*

Vi har ”Med hjertet for kunden” som er det store. Der har vi noen leveregler som alle vi som jobber her skal følge. Så det er i grunn den store satsingen vår akkurat på det, hvordan vi skal lære utad. Og det er et ganske bra program som vi har hatt i et og et halvt års tid. Vi har alltid sånne typer kampanjer som går mot medarbeiderne våre, mange forskjellige alt etter hvilket område vi jobber med, for eksempel sikkerhet.

*Har dere noen priser som for eksempel månedens medarbeider?*

Ja, det har vi! Vi har en del priser! Vi har månedens medarbeider med hjerte for kunden, den har vi, og den går for hele konsernet på tvers av Norge, Sverige og Danmark. Vi har HMS-prisen, vi har sikkerhetsprisen... Vi har flere sånne initiativer som skal bygge opp under det. Man blir nominert, så alle i hele konsernet kan nominere inn. Det gjør de via intranett eller avisa eller Instagram-kontoen vår eller Facebook. Det sendes inn til en egen vurderingskasse og så har vi kåringen hver måned. Vi sender ut oppfordringer hele tiden, det har vi gjort en stund.

*Hvilke fordeler har det tror du?*

Fordelen ved det er at vi får ”Med hjertet for kunden” i pannebrasken hele tiden. Man blir stadig minnet på hva som er viktig og hvorfor vi gjør det her. Så det er en fordel. Ikke minst får vi de gode historiene fram i søkelyset. Vi viser de som har gjort det lille ekstra, vi TØR å dra fram de

som har gjort det lille ekstra, tør å være stolt av det, og det er en ting som vi i kommunikasjonsavdelingen er veldig opptatt av. At vi tør å dra fram de som har fortjent det. Vi er ikke redde for å si at ”Se her, her er et forbilde til etterfølgelse”. Og da får du fokus på det blant lederne også, som blir opptatt av å se medarbeiderne sine, legge merke til de. Se hvem er det som faktisk gjør en liten ekstra jobb. Og det tror jeg hjelper lederne også, i neste ledd. Og for medarbeiderne også, de som har stått på i mange år og kanskje gjort det lille ekstra, det å bli sett er viktig. Vi har et eget konsernmagasin som kommer ut seks ganger i året, det har vi bevisst valgt fordi vi har så mange medarbeidere som ikke er påkoblet PC i jobben sin, så det magasinet er kjempeviktig for oss, og der har vi alltid med månedens medarbeider. Det å bli synliggjort for 20 000 av kollegaene dine, for den er godt lest, det tror jeg er stas altså. Og så ringer konsernsjefen også, og det er jo litt stas. De får telefon fra konsernsjefen som gratulerer, de får en sølv-gave, så det er skikkelig, ikke noe tull. Det er viktig at det henger litt høyt. Det at konsernsjefen tar opp telefonen og ringer det er ikke sånn en medarbeider i Odda er vant med, som kanskje aldri har møtt ham heller. Det sier jo litt om konsernsjefen også, at han er veldig opptatt av å følge opp på en skikkelig måte og syns det er viktig. Det initiativet kom faktisk fra toppledelsen som hadde plukket det opp fra et annet selskap og syns det var bra.

*På hvilken måte vil du si dere har et renommé som arbeidsgivermerke, er det attraktivt å jobbe her?*

Jeg tror det er stigende. Vi har jo mange som ikke har utdanning heller. Vi har jo fagmiljøet som sitter her i huset, og det har vist seg de siste årene at det har blitt mye mer attraktivt å jobbe hos oss fordi vi har vært gjennom så store endringer, vi er så moderne, vi er på, vi er flinke på miljø, vi er veldig slagkraftige og viser store endringer utad, og det er alltid populært. Blant studenter også, som legger merke til oss. Vi har et kjempebra trainee-program som har gitt oss masse god reklame. Det er stigende tror jeg, det er mange som får opp øynene for at det kan være en spennende plass å jobbe. Alle som kommer innenfor døra her tenker jo bare wow, for et miljø og for et sted! Og så er det jo mange uten utdanning som vil inn her fordi det er en trygg og god arbeidsplass der de blir godt tatt vare på. Jeg tror vi har et godt renommé som arbeidsgiver, det vil jeg absolutt påstå. Men det blir jo en påstand.

*Der blir vel kanskje merkeambassadørene viktige, i det de forteller til venner og familie?*

Klart det. Eksempelvis så er vi ganske gode på Instagram i forhold til intern informasjon også. Vi har en offisiell Instagramkonto, og en av våre store ambassadører er en av sjåførene som har en egen konto med nesten 10 000 følgere, fantastisk kul dame. Bare den reklamen hun gjør med logistikk og store biler og det er kult å jobbe i firmaet, det er uvurderlig, for de fleste av alle lastebilsjåfører i Norge følger den dama på Instagram. Så det er jo sånn at hvis vi tar vare på de, og vi bruker også henne i andre kanaler, for hun er en kjempeambassadør. Det er jo det sosiale medier har gjort, de har åpnet dørene våre for å komme ut til en helt ny verden av små reportere vi har der ute som viser oss arbeidshverdagen sin. Vi blir jo stadig hashtagget med firmanavn eller med bilder fra sjåførene ute på ruta, og det kan vi regramme og vise hvor flott det kan være å jobbe hos oss. Det gjør noe i forhold til stolthet også. Så det er artig.

*Har dere noen egen ansvarlig for arbeidsgivermerkebygging eller employer branding?*

Det har vi, vi har jo markedsavdelingen vår da. Men vi har ikke en egen på det, men vi har velig fokus på det. Men det ga jo meg en idé! Det er jo i kommunikasjonsstrategien. Det er jo sånn at det må vi alle være, og vi har snakket masse om det med viktigheten av hvem som er ambassadørene våre, at informasjon og kommunikasjon skal se de og vise de fram. Vi har ikke en egen ansatt på bare det, men vi har det i kommunikasjonsstrategien og markedsavdelingen vår er veldig opptatt av det i forhold til merking av biler og kampanjer som går ut internt.

*Humankapitalen blir jo viktigere?*

Ja, det er det viktigste som er. Det er framtiden. Det er jo derfor intern kommunikasjon har blitt så mye viktigere nå, eller har fått høyere status enn det hadde før. Har du ikke orden på innsiden så ser utsiden det, og da taper du. Intern informasjon eller employee branding som vi sier, det å bære uniformen sin med stolthet og blø litt for drakta det er nok framtiden ja. Jeg tror nok arbeidsgivere skjønner mer og mer at det er noe som du må legge litt tid i.

*Rekruttering er jo dyrt, så det er dyrt å måtte skifte ut ansatte for eksempel fordi de ikke trives. Så det er kanskje verdt å legge noen kroner i å utvikle og beholde de eksisterende ansatte?*

Helt klart. Men det er jo sunt med utskifting også. Det er jo veldig sunt for å få tilført nye tanker. Vi er hele tiden opptatt av å ha en driv forover, drive med innovasjon, være i front i bransjen, være på. For å kunne være det er det viktig å ha en viss utskifting også, men vi er flinke her til å tenke rotasjon. Hvis du kan skifte innad i selskapet så er det store muligheter for det. Er du et ledertalent så kan du godt bli flyttet hvis du er positiv til det, for å få prøve andre typer oppgaver. Vi gjør rotasjoner for å skape nytenking, for det er det som er faren ved å bli for lenge i samme stilling. Men det å beholde humankapitalen på et godt nivå det er veldig viktig, og det jobber vi mye for her også. Som arbeidsplass så er det jo sånn at folk liker seg gjerne her, så de blir en stund, så det er bra begge deler. Hvis du greier å finne balansen så er det bra.

*Er det noe du vil tilføye?*

Jeg er jo en veldig positiv person utad, men når du er så store som vi er så vil du alltid finne de som er på helt motsatt akse. Men vi er en veldig redelig arbeidsplass og du blir godt ivaretatt her, så jeg vil nok si med hånden på hjertet at de som jobber her er heldige, det er de! Jeg tror nok dette er en god arbeidsplass ja. Vi har vært gjennom store endringer, så det er en spennende arbeidsplass. Det skjer noe hele tiden, vi er liksom på. Da er det litt driv i det. Det er derfor folk vil være her, for det er så masse spennende oppgaver hele tiden. Flott plass!

## Vedlegg 10

### Transkribering av intervju 8

#### Markedssjef for transportfirma. Ca. 350 ansatte

*Hvordan kom dere frem til verdiene dere har i dag?*

Det var en strategiprosess vi hadde for 7-8 år siden hvor verdiene kom frem på tvers av prosesser på tvers i organisasjonen. Det er verdier som alle har blitt enige om som vi skal ha, og så har de blitt implementert etter dette. Det har vært faste verdier siden.

*Så alle fikk lov til å komme med innspill?*

Ja, vi hadde samlinger på alle nivåer, både de som jobber ute i drift og på forskjellige nivåer i administrasjonen. Da kom man frem til disse verdiene og så ble de presentert senere gjennom ulike kanaler som samlinger, julebord og sånn, og så ble de implementert.

*Hva slags fordeler er det ved å involvere alle?*

Da blir alle tro til verdiene, og man føler at man har vært en del av det selv, og det er lettere å gjenkjenne.

*I hvilke sammenhenger benyttes verdiene?*

For det første har vi laget små symboler til verdiene som vi bruker i intern kommunikasjon, på samlinger, og vi lager små kampanjer rundt de. De er en del av det vi gjør hele tiden.

*Tror du de ansatte har god kjennskap til verdiene som følge av dette?*

Ja, det tror jeg. Noen ganger når ansatte kommer med tilbakemeldinger så sier de at dette var kanskje ikke så innovativt eller dette var kanskje ikke så entusiastisk, så de kobler ting vi gjør opp mot verdiene.

*Har dere noen priser for de ansatte som etterlever verdiene?*

Ja, vi har servicepris som vi deler ut, som går på om du er entusiastisk og en del av fellesskapet. Det er vel det som er hovedprisen. Alle kan sende inn forslag og så blir det gjennomgått i ledergruppen, og så er det en person som vinner.

*Hvilke fordeler er det å ha en sånn pris?*

Det er veldig stas å få den. Man blir sett og anerkjent, og man blir husket for å ha fått den prisen. Og så blir man gjort litt ekstra stas på i etterkant. Først får man en fysisk pris på selve utdelingen, og så er det en reise som blir gjennomført senere, en slags studiereise. Jeg tror at hvis man selv har fått en pris og forteller om det til venner og familie så er det veldig viktig. Litt usikker på om det betyr så mye om man forteller om det til kundene. Men kanskje hvis man har et skilt som sier at du har fått en servicepris...

*Har dere noen spesielle tiltak for å bygge merkeambassadører internt?*

Ja, vi har serviceveiledere som er rundt i organisasjonen, som ikke har direkte personalansvar, men de jobber bare med service og veileder alle som jobber alle som jobber ute så de får hjelp til å gjøre en god jobb.

*Hva er en god merkeambassadør i dine øyne?*

Det er en som lever merkevaren og verdiene. Fordelene er at du da blir en del av organisasjonen og merkevaren på en helt annen måte.



*Hvilke muligheter for videreutvikling er det her? Hva er fordelene ved dette?*

Det kommer litt an på hvilket nivå du snakker om. De som jobber ute går servicekurs hvert år, de går oppfriskningskurs, de har mulighet til å søke om å få gå på servicekurs hos Disney. Det er fire som reiser hvert år og gjør det, så det er muligheter for å oppgradere servicen sin og holde seg oppgradert. Det er stor fordel, for du ser at du faktisk kan komme videre og du kan gjøre andre ting. Men det er veldig opp til deg selv. Du må selv søke og du må selv bli nominert til prisene sånn at det tror jeg er viktig. Hvis du bare surrer rundt og gjør akkurat det du er satt til så er det fint det, men hvis du skal komme deg litt lenger så må du bidra litt mer selv også.

*Hva slags fokus har dere på å skape engasjement hos de ansatte for å få de til å bli værende?*

Alle selskaper har jo godt av litt turnover, så det er ikke sånn at vi er hysteriske for at folk slutter for alle er jo en periode et sted og så kan man jo gå videre. Vi støtter folk som både blir og begynner andre steder. Det er viktig å holde folk informert, vi har mange kanaler hvor vi informerer mye. Vi har åpne dager, familiedager, vi leier Tusenfryd og tar med ansatte med familier, vi har mye sanne sosiale ting. Alt sånt er viktig for å binde oss sammen. Det som er utfordringen vår er at av de 350 som jobber her så er det ca. 60 stykker i administrasjonen og resten jobber i turnus. Så det er ikke alltid man ser alle så ofte for de jobber kanskje i en turnus så du ikke ser de på to-tre uker. Derfor er det viktig å binde sammen gjennom mange kanaler og holde folk oppdatert. Når vi har strategiprosesser så involverer vi veldig bredt, alle nivåer er med. Det begynner selvfølgelig med toppnivå, men så går det nedover. Så alt skal implementeres i bedriften.

*Hvilke kanaler benytter dere for å kommunisere?*

Intranettet bruker vi, og så har vi samling her en gang i måneden, et rent informasjonsmøte. Alle medarbeidere har en iPad som de får tilsendt alle servicemeldinger og all informasjon på direkte så de kan være koblet på til enhver tid så du ikke trenger å sitte på en stasjonær PC her. Og så blir man selvfølgelig informert via nærmeste leder.

*Tror du de ansatte stort sett identifiserer seg med verdiene?*

Ja, det tror jeg. Selvfølgelig ikke alle, men størstedelen gjør det. Da blir de en viktig del av merkevaren, at de lever merkevaren. De verdiene vi har er tuftet på det som er viktig for selskapet, at vi skal levere en god leveranse til våre kunder.

*Hvem er ansvarlig for kommunikasjon til de ansatte?*

Det er nærmeste leder, og så er det HR-avdelingen og administrerende direktør. Det er et samarbeid på tvers av avdelingene, også med marked. Noen ting går på informasjonsavdelingene og andre ting går mer bredt. Jeg tror man får et videre spekter på informasjonen ved å samarbeide og at det fanges opp av flere.

*Kan du fortelle litt om humankapitalen her?*

Humankapitalen er de menneskene som kommer og går hver dag. Fordelen ved å utvikle de er at du skaper en organisasjon som lever merkevaren og leverer det vi skal levere. Det viktigste for oss er jo å levere det vi lover at vi skal levere til kundene våre. Og hvis alle er en del av det samme og har det samme målet så er det den beste måten å jobbe sammen på. Vi har medarbeiderundersøkelser hvert år, der kjennskap til verdier og sånn kommer ut på de undersøkelsene. Det er et veldig godt arbeidsmiljø her og at vi jobber så tett sammen det kommer kunden til gode. At folk trives på jobben må ligge til grunn for at kunden også skal trives når de reiser med oss. Hvis de ansatte er sure på jobb så blir ikke kundene noe blide av det. Alt henger sammen, både kunder, inntjening og de ansatte, det er en trekant som vi jobber veldig etter.

## Vedlegg 11

### Baumgarth og Schmidts (2010) måleverktøy for intern merkestyrke

Employee survey\*

*Internal Brand Equity (IBE)*

*Brand Loyalty (new scale)*

IBE1: "My colleagues want to work for our brand respectively our company in future."

*Intra-role behavior (new scale)*

"In personal conversation with potential customers, my co-workers are willing to...

IBE2: "...communicate the same brand value in the long term."

IBE3: "...to appear personally consistent with other manifestations of our branding (e.g. advertising, exhibitions or the web site)."

IBE4: "...to make no statements that are inconsistent with our brand communication in the media (e.g. magazines, Internet, etc.)."

IBE5: "...to emphasize the objective-technical (e.g. quality, reliability, etc.) as well as emotional-symbolic (e.g. trust, friendliness, etc.) aspects of our brand."

IBE6: "...to underline the advantages of our brand in comparison to our competitors' brands."

*Extra-role Behavior (scale adapted from Zeplin, 2006)*

IBE7 \*\* "My colleagues are aware of the fact that everything they say or do can affect the brand image."

"My colleagues behave consistently with the brand values, even when they are not controlled, nor rewarded for doing so."

"My colleagues work especially diligently and are concerned about quality when it positively affects our brand image."

"My colleagues would voluntarily work longer hours if that were to positively affect our brand image (e.g. to complete a customer order on time)."

"My colleagues would recommend our brand to friends or relatives in private conversation."

"My colleagues try hard to communicate our brand values to new colleagues (e.g. by way of informal chats, or by volunteering for a mentoring role)."

IBE8 \*\* "To better meet the customers' expectation of our brand...

...my colleagues actively ask customers for feedback."

...my colleagues practice voluntary self-education by reading manuals, guidebooks or professional journals."

...my colleagues participate in retraining exercises and skills workshops."

...my colleagues immediately forward customer feedback or reports of internal problems to the people in charge."

...my colleagues develop new ideas for our products or services, and make suggestions for improvements without being asked."

\*\* The items IBE7 and IBE 8 were both summed to one index, and used in calculation of internal brand equity as single items.

*Internal Brand Commitment (IBC)*

*Scale adapted from Burmann, Zeplin and Riley, 2009; O'Reilly and Chatman, 1986*

IBC1: "In our company, I feel like a part of a family."

IBC2: "I am proud of our brand's success, and take bad news about the brand as a personal set-back."

- IBC3: "I am proud to tell others that I work for the company that owns this brand."  
IBC4: "I feel personally obligated to my superior to work even harder for our brand."  
IBC5: "Our top management's commitment to the brand leads me to make an extra effort for the brand."  
IBC6: "I would not enjoy working for another brand as much as I do for ours."  
IBC7: "My attachment to this brand is based first and foremost on the similarity of my values to those represented by the brand."  
IBC8: "The values represented by our brand are more than just words; they influence my day to day behavior."

#### *Internal Brand Knowledge (IBK)*

##### *New scale*

- IBK1: "I am familiar with our brand communication (e.g. magazines, Internet, exhibitions, etc.)."  
IBK2: "I am aware of the goals we try to achieve through the brand."  
IBK3: "I am well informed about the values represented by the brand."  
IBK4: "I understand how our customers can benefit from our brand."  
IBK5: "I am familiar with our brand style guide."  
IBK6: "I know which attributes of our brand differentiate us from our competitors."  
IBK7: "I know how to comport myself so as to present our brand to customers positively."

#### *Internal Brand Involvement (IBI)*

##### *New scale*

- IBI1: "I am aware that our brand significantly contributes to the overall success of our company."  
IBI2: "I am convinced that our brand allows us to achieve a higher price for our products."  
IBI3: "I believe that our customers buy higher quantities because of our brand."  
IBI4: "I believe that our brand accounts considerably for the loyalty of our customers."  
IBI5: "I am convinced that our customers recommend our brand to others."

#### *Brand Orientation (BO)*

##### *Scale adapted from Baumüller and Baumgarth, 2008*

- BO1: "In our company, we have a clear idea of what our brand stands for; brand identity and brand promise are well defined."  
BO2: "We use all our marketing activities to develop our brand and enhance its strength."  
BO3: "We recognize our brand as a valuable asset and strategic resource, which we continually develop and protect in the best possible way."  
BO4: "Brand equity (or brand strength) is a control factor in our company."  
BO5: "In our company, product, brand, and/or marketing managers are competent and capable."  
BO6: "The development of our brand is not the responsibility of a small group within the company, but also the business of top management."  
BO7: "All business decisions are evaluated with respect to their impact on the brand."  
BO8: "The great majority of our company's employees understands and lives the brand values."

*A.2. Management survey\**

*External Brand Equity (EBE)*

*Scale adapted from Aaker, 1991; Keller, 1993; Baumüller and Baumgarth, 2008*

CBE1: “Our brand is better known than our most important competitor's.”

CBE2: “The quality of our brand as perceived by our customers is higher than our competitor's.”

CBE3: “Our brand seems more ‘friendly’ than our competitors' brands.”

CBE4: “A high proportion of the products under our brand umbrella are leaders in their markets.”

**Bekreftelse/ skrive oppgave individuelt**

Studium:	MAM2
Emnenavn:	Masteroppgave
Student:	1506

Bekrefter med dette at studentnummer: **1506**, har fått innvilget å skrive oppgave i **MAS5100**, individuelt.

Student må legge ved en kopi av denne bekreftelsen til alle eksemplarer av besvarelsen ved innlevering.

Markedshøyskolen, 14.02.2014

Michael Staås Tveter  
Eksamenskontoret  
(sign.)