

Studentnummer
982339
982835

BCR3100
Bacheloroppgave
Markedshøyskolen

postnord



En analyse av organisasjonsdrevet merkebygging

Vår 2014

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av Bachelorstudiet Markedsføring ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende, lærerikt og til tider slitsomt, og vi ønsker å takke flere som har vært med å bidra til at oppgaven så dagens lys.

Først ønsker vi å rette en takk til Postnord Logistics og spesielt til ledelse Oslo og ansatte samt avdeling Alfaset.

Vi ønsker også å rette en takk til de som har tatt seg tid i en ellers så hektisk hverdag til å la seg bli intervjuet av to bachelorstudenter. Det har vært et verdifullt og uvurderlig bidrag til denne oppgaven, og et samarbeid som har gitt oss det nødvendige utgangspunktet for å kunne knytte teori opp mot praksis.

En stor takk går også til våre respektive familier og samboere for korrekturlesning og støtte gjennom hele arbeidsprosessen. Vi ser på dette som svært verdifullt og håper dere er fornøyd med det endelige resultatet.

Avslutningsvis ønsker vi å si takk til hverandre for godt samarbeid og god arbeidsinnsats. Selv om det til tider har vært krevende å arbeide med denne oppgaven har vi begge holdt motivasjonen oppe hos hverandre. Vi har utfordret hverandres tankesett og gitt tilbakemeldinger under hele prosessen, og ser begge på dette som et verdifullt, læringsrikt, utfordrende og alt i alt morsomt halvår sammen og ønsker hverandre lykke til videre i fremtiden.

Da gjenstår det bare for oss å ønske dere en riktig god lesning!

Innhold

1.0 Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Formålet med oppgaven	8
1.3 Casebeskrivelse	8
1.3.1 PostNord Logistics	8
1.3.2 PostNords strategiske plattform og mål	10
1.4 Problemstilling og analysespørsmål	11
1.5 Oppgavens problemområde	11
1.5.1 Teoretiske perspektiver	11
1.5.2 Oppgavens avgrensninger og utfordringer	12
1.6 Kort om metode	13
1.7 Oppgavens struktur	13
1.7.1 Del 2 – Litteraturgjennomgang	13
1.7.2 Del 3 – Metode, analyse og rapportering	13
2.0 Definisjon og forklaring av sentrale begreper	14
2.1 Hva er en merkevare	14
2.1.1 Hvorfor er det viktig å bygge merkevarer?	14
3.0 Markedsføring	15
3.1 Innledning	15
3.2 Hva kjennetegner markedsføring?	15
3.3 To perspektiver	16
3.3.1 Utside-inn-perspektivet	16
3.3.2 Innside-ut-perspektivet	18
3.4 Sammenkoblingsmodellen	20
3.5 Oppsummering	21
4.0 Ledelse	22
4.1 Innledning	22
4.2 Lederens rolle i organisasjonsdrevet merkebygging	22
4.3 Hva er en god leder?	24
4.4 Oppsummering	26

5.0	Drivere av menneskelige resursser	28
5.1	Innledning.....	28
5.2	Kunnskap og motivasjon.....	28
5.3	Tilfredshet og tillit.....	29
5.3.1	Skape tilfredshet og tillit i organisasjonen	29
5.4	Annen teori.....	31
5.5	Oppsummering	32
6.0	Organisasjonskultur	32
6.1	Innledning.....	32
6.2	Organisasjonens uformelle komponenter.....	33
6.2.1	Organisasjonskultur	33
6.2.2	Organisasjonens marktførhold.....	33
6.3	Visjon og verdier.....	34
6.4	Konsistens og samsvar	35
6.5	Tilpassingsdyktighet.....	35
6.6	Leders affekt på organisasjonskulturen.....	36
6.7	Oppsummering	36
7.0	Metode	37
7.1	Innledning.....	37
7.2	Utvikling av problemstilling	38
7.3	Valg av undersøkelsesdesign	38
7.4	Innsamling av kvalitative data.....	39
7.5	Hvordan skal vi velge ut enheter?	40
7.6	Analyse av datamaterialet	41
8.0	Analyse	41
8.1	Innledning.....	41
8.2	Markedsføring	41
8.2.1	Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	41
8.2.2	Analyse av markedsføringen	44
8.2.3	Konklusjon.....	46
8.3	Lederskap	47
8.3.1	Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	47

8.3.2 Analyse av lederskapet	50
8.3.3 Konklusjon.....	54
8.4 Drivere av menneskelige resursser.....	55
8.4.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	55
8.4.2 Analyse av drivere av menneskelige resursser	58
8.4.3 Konklusjon.....	60
8.5 Organisasjonskultur.....	61
8.5.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	61
8.5.2 Analyse av organisasjonskultur	64
8.4.3 Konklusjon.....	66
8.6 Konklusjon og anbefalinger	68
8.7 Videre forskning.....	70

Litteraturliste

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide Ansatt

Vedlegg 2 – Intervjuguide Leder

Vedlegg 3 – Code of Conduct

Figurliste

Figur 1 – Organisasjonens oppbygning	10
Figur 2 – PostNords strategiske plattform og mål.....	10
Figur 3 – Merkeverdimodellen – effekter for bedriftene.....	14
Figur 4 – Faktorer som påvirker kundeoppfatninger.....	17
Figur 5 – Sammenkoblingsmodellen.....	20
Figur 6 – Å kommunisere visjon og merkeidentitet.....	23
Figur 7 – Herzbergs tofakterteori om jobbtilfredshet.....	30
Figur 8 – Maslows behovspyramide.....	31

Sammendrag

Denne oppgaven er bygd opp av to hoveddeler. I første delen vil det bli gjennomført en teorigjennomgang av aktuelle temaer i oppgaven. Oppgavens rammeverk er Bjerke og Inds sammenkoblingsmodell som danner utgangspunkt for fokus for oppgaven som er de fire driverne for organisasjonsdrevet merkebygging. Teorigjennomgangen tar følgelig for seg hva som kjennetegner markedsføringen, lederskapet, organisasjonskulturen og driverne av de menneskelige ressursene i PostNord. I del to vil denne teorien knyttes opp mot praksis og da spesifikt PostNord Logistics (heretter kalt PostNord). Det vil bli beskrevet funn på basis av datainnsamling fra dybdeintervjuer som er gjennomført i denne undersøkelsen. Dette vil bunne ut i en konklusjon og videre anbefalinger for hvordan PostNord på best mulig måte kan bygge en sterk merkevare ved hjelp av et organisasjonsdrevet merkebyggingsperspektiv.

Bakgrunnen for valg av tema er at vi ønsket å benytte oss av det vi lært hittil gjennom de tre årene i vårt studie og samtidig tilegne oss ny kunnskap innen et nytt fagområde. PostNord i Norge er i dag i store endringer da de er i en omprofileringsfase fra å tidligere ha vært Tollpost Globe blant andre. Denne forandringen er med på å danne en usikkerhet i organisasjonen hvor de ansatte har vansker med å identifisere seg med den nye organisasjonen. Oppgaven tar derfor for seg hvor viktig det er at organisasjonen fungerer som en enhet for å bygge en sterk merkevare. Dette gjøres med utgangspunkt i problemstillingen:

Hva kjennetegner PostNord sin merkebyggingsevne og hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre og styrke sin merkevare med utgangspunkt i de fire driverne i sammenkoblingsmodellen?

Oppgaven konkluderer med at det er en mangel på kommunikasjon, oppfølging og involvering i deler av organisasjonen. For at det skal kunne bygges en helhetlig merkevare med fundament i organisasjonsdrevet merkebygging er det viktig at de får kontroll og orden på de fire driverne i sammenkoblingsmodellen hvor det avdekkes forbedringsområder. Resultatene avdekker et skille mellom kontor og terminal i forhold til struktur og utfordringer. Det fremmes avslutningsvis flere tiltak hvor det

blant annet blir anbefalt tiltak for å øke kommunikasjonen, standardisere og implementere rutiner for oppfølging av ledelsesutøvelse og få et større internt kundefokus blant de viktigste punktene.

Del 1 - Introduksjon

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi har begge to i løpet av studietiden vært igjennom mange forskjellige og interessante fag som har omhandlet alt fra lederskap til strategi og markedsrett. Når det kom til å velge tema for bacheloroppgave var det en utfordring for oss å finne ett problemområde å fordype seg i som vi begge brant like mye for. Etter mange forslag til temaer og preliminnære problemstillinger følte vi at vi var på feil rute og fant oss nødt til å begynne helt på nytt igjen. Vi satte oss noen mål og forventinger til hva vi ønsket å få ut av oppgaven, og det vi begge var klare over var at vi ønsket å benytte så mye som mulig av det vi har lært hittil. Samtidig ønsket vi å tilegne oss ny kunnskap innen et fagområde/tema vi begge finner av høy aktualitet. I betraktningen av valg av tema tok vi også med i hvilken retning hver av oss ønsker å bevege oss etter endt utdanning.

Vi bestemte oss til slutt å styre mot organisasjonskultur og merkevarebygging, og som utgangspunkt for problemstillingen er Rune Bjerkes og Nicholas Inds sammenkobbingsmodell fra 2007. Det vi fant spennende med sammenkobbingsmodellen er at den viser hvordan alle aspekter av en organisasjon er med på å danne en helhet og påvirker den organisasjonsdrevne merkevarebyggingen. Modellen er bygget opp rundt fire forskjellige drivere som påvirker organisasjonens merkebyggingsevne; *markedsføring*, *lederskap*, *drivere av menneskelige ressurser* og *organisasjonskultur*. Alle disse driverne er hver for seg enorme og spennende fagområder som kan forskes på i en uendelighet, men de er også fire temaer som vi finner interessante.

Når den teoretiske delen av bacheloroppgaven nå var på plass trengte vi kun å finne ut av den praktiske delen. Siden vi har kontakter i PostNord (tidligere Tollpost Globe)

og som en stor organisasjon som er midt i en omstrukturering og transformasjon av de fire driverne, så ville de passe vår undersøkelse perfekt. Vi tok kontakt med PostNord og fikk pratet med et par av lederne som alle sammen stilte seg positive til oppgaven. De har erfaring fra slike tilnærminger fra tidligere og har også stort fokus på intern videreutdanning av sine ansatte. Det vi i hovedsak ønsker å se på i PostNord er merkevarebygging fra et annet perspektiv, nemlig fra innsiden og ut, også kalt intern markedsføring, og finne ut om denne samsvarer med organisasjonens mål, visjoner og verdier.

Hvis den interne markedsføringen ikke samsvarer med, eller kommuniserer organisasjonens mål, visjoner og verdier samt forventingene til kundene, vil det oppstå et gap (Bjerke og Ind 2007, 208). Et gap er noe en bedrift bør jobbe aktivt med å unngå da det vil påvirke merkevarebyggingen negativt.

For å unngå at et gap oppstår må organisasjonskulturen være koblet til de riktige verdiene og holdningene gjennom alle ledd og her spiller ledelsen en viktig rolle. Dersom organisasjonens tjenesteleveranse og budskap ikke samsvarer med de kommuniserte forventingene utad til kundene vil bedriften ikke oppnå en særegen nok differensiering (Bjerke og Ind 2007, 49).

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å tilegne oss en dypere forståelse bak og kunnskap rundt organisasjonsdrevet merkebygging, og samtidig komme med forslag og anbefalinger til PostNord sin videre merkebyggingsstrategi.

1.3 Casebeskrivelse

1.3.1 PostNord

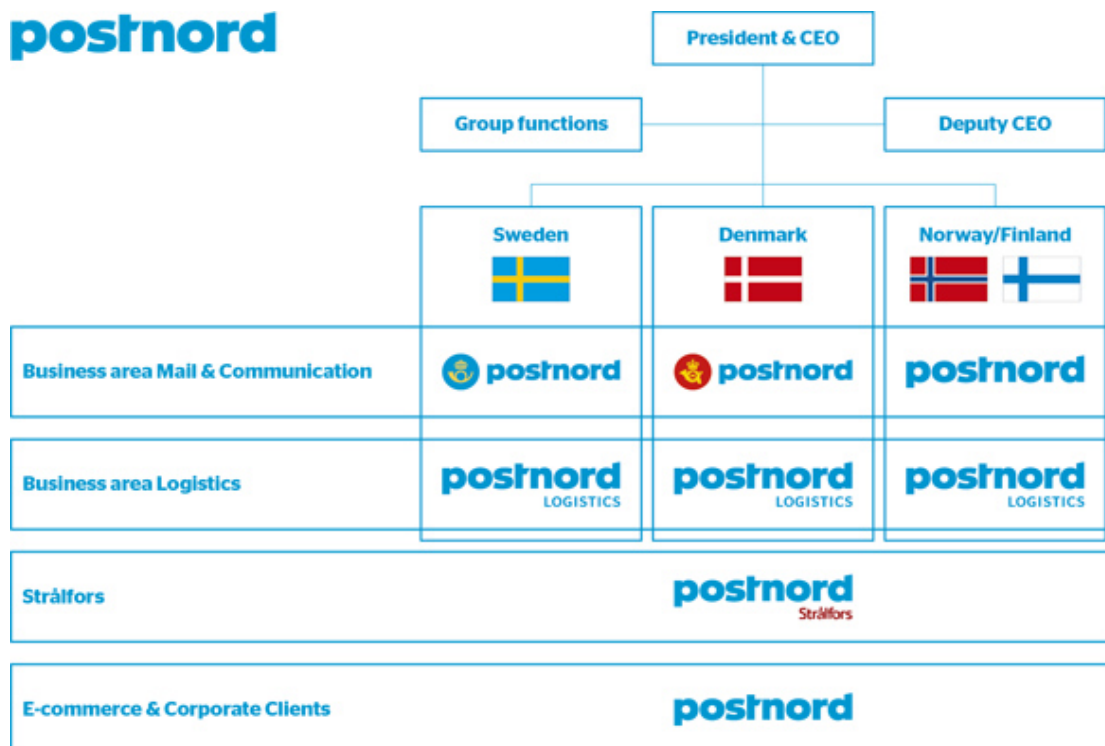
PostNord ble etablert i 2009 gjennom sammenslåingen av Post Danmark A/S og Posten AB. Moderbedriften, PostNord AB, er en svensk bedrift med hovedkontor i Solna, Sverige. PostNord eies 40% av den Danske Stat og 60% av den Svenske Stat. De tilbyr kommunikasjons- og logistikkløsninger til, fra og innen Norden. De håndterer også brevleveranse til privatpersoner i Sverige og Danmark. Bedriften har i dag straks over 10.000 ansatte i hele Skandinavia (PostNord 2014).

PostNord har siden dannelsen i 2009 jobbet med å sikre seg posisjonen som den ledende aktøren innen det nordiske logistikkmarkedet. PostNord utvikler kontinuerlig logistikkbransjen ved å bredde servicetilbudet og øke tilstedeværelsen. Mens 95% av omsetningen stammer fra bedrifter, er majoriteten av mottakerne privatpersoner (PostNord 2014).

PostNord kom for alvor til Norge som merkevare ved årsskiftet 2013/14 gjennom å samle sine datterselskap Tollpost Globe AS, EEK Transport AS, Harlem Transport AS, Byrkenes Auto AS og Mereco AS under navnet PostNord Logistics AS (PostNord 2014). Siden da har PostNord kjørt på med ekstensiv markedsføring i form av re-branding av containere, biler, uniformer, utleveringssteder for å virkelig markere sin tilstedeværelse i det norske markedet. Nylig startet også en omfattende annonsekampanje i aviser og på TV. Hovedkontoret i Norge ligger sammen med terminalen på Alfaset i Oslo og i Norge har PostNord 1400 ansatte, hvorav 450 arbeider på Alfaset.

Organisasjonens forskjellige landsenheter (Sverige, Danmark og Norge) er ansvarlige for optimalisering av markeds- og salgsaktiviteter, produksjonsstruktur og organisasjon for respektive marked.

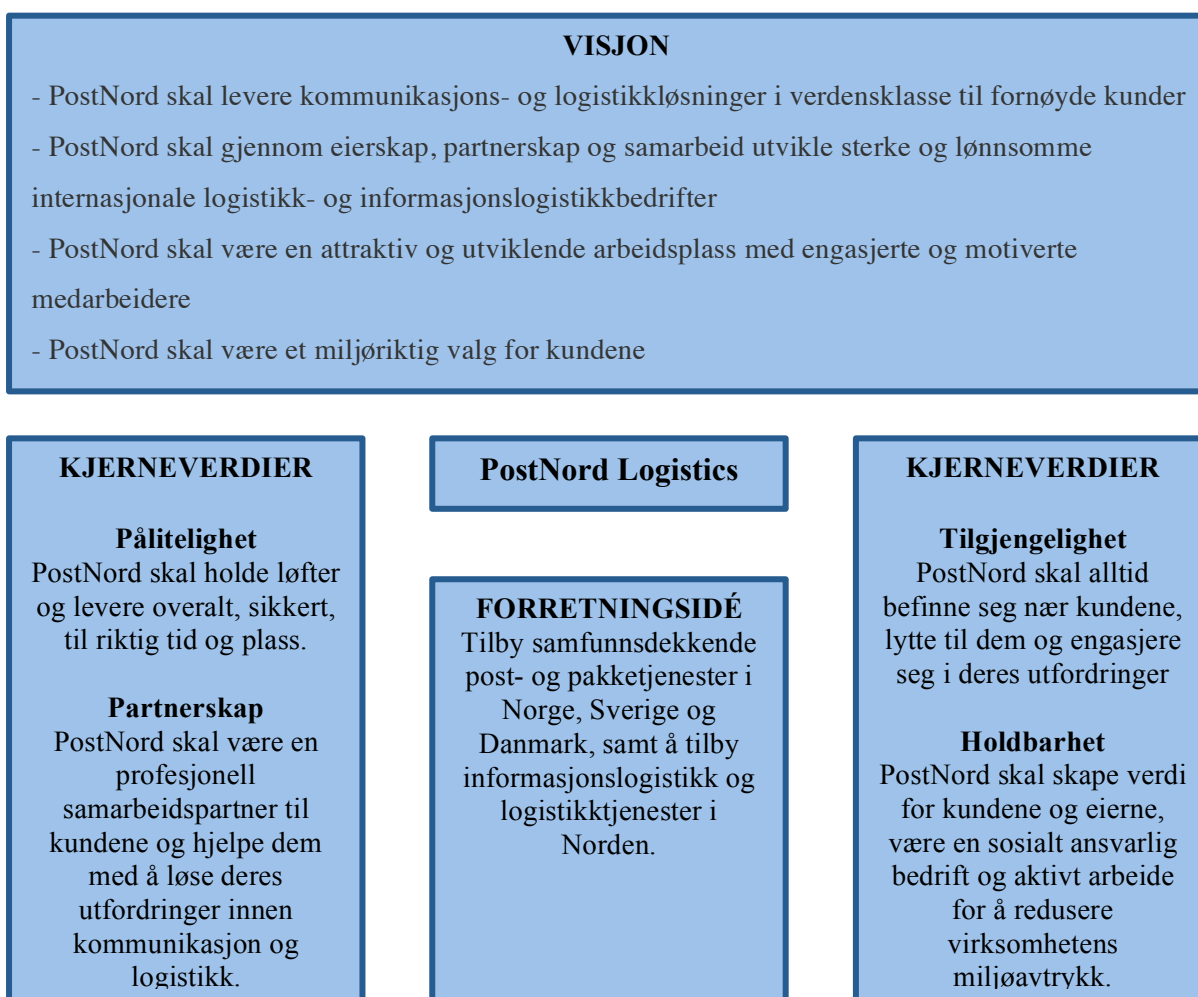
Det andre nivået i matrisen er sammensatt av to forretningsområder (brev og logistikk), Strålfors og en ny strategisk e-handelsenhet. De to forretningsområdene er ansvarlige for markeds- og serviceutvikling i sine respektive områder innenfor de ulike landegrensene (PostNord 2014).



Figur 1 - Organisasjonens oppbygning (PostNord 2014)

1.3.2 PostNords strategiske plattform og mål

Figuren viser den strategiske plattformen til PostNord.



Figur 2 – PostNords strategiske plattform og mål

1.4 Problemstilling og analyse spørsmål

Opggaven har problemstillingen:

Hva kjennetegner PostNord sin organisasjonsdrevne merkebyggingsevne og hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre og styrke sin merkevare med utgangspunkt i de fire driverne i sammenkoblingsmodellen?

Fire analyse spørsmål vil svare på oppgavens problemstilling.

1. Hva karakteriserer måten merkevaren PostNord bygges internt på i dag?
2. Hva karakteriserer PostNord sitt lederskap?
3. Hva karakteriserer driverne av de menneskelige ressursene i PostNord?
4. Hva karakteriserer PostNord sin organisasjonskultur?

1.5 Oppgavens problemområde

Det finnes utrolige mengder litteratur rundt de fagområdene som tas opp i denne oppgaven. Den litteratur som vil bli brukt vil derfor være avgrenset til teori som anses å være relevant for en nyansert besvarelse av problemstillingen.

1.5.1 Teoretiske perspektiver

Opggaven tar utgangspunkt i sammenkoblingsmodellen som ble presentert i boken Organisasjonsdrevet merkebygging av Rune Bjerke og Nicholas Ind (2007).

Modellen er bygget opp av fire drivere som avgjør en bedrifts merkebyggingsevne.

Disse driverne vil bli gransket nøye ved bruk av fagrelevante bøker, artikler og teorier for å på beste måte kunne forankre innsamlet data i eksisterende teori.

I **markedsføringskapitlet** vil fokuset bli rettet mot de to forskjellige perspektivene som råder innen markedsføringslære. Det er da snakk om utside-inn-perspektivet bedre kjent som klassisk merkevarebygging, der fokuset ligger på kundeforventninger og det eksterne markedet. Teorien vi vil hente her er fra Philip Kotlers Markedsføringsledelse fra 2011, samt Samuelsen, Peretz og Olsens bok Merkevareledelse på norsk 2.0 (2010). Det andre perspektivet er innside-ut-perspektivet, hvor fokuset blir lagt på de ulike merkebyggingsdriverne og hvordan disse fungerer i en sammenkobling. Dette perspektivet har sitt utgangspunkt i boken Organisasjonsdrevet Merkebygging av Rune Bjerke og Nicholas Ind fra 2007. Disse perspektivene blir så satt opp mot hverandre og vi vil se hvordan de fungerer i en

sammenkobling for så å presentere sammenkoblingsmodellen som er utgangspunkt for denne oppgaven.

Ledelseskapitlet vil ha hovedfokus på transformasjonsledelse, da dette blir omtalt av Bjerke og Ind (2007) som det mest sentrale innen organisasjonsdrevet merkebygging. I tillegg vil vi se på Peter Druckers *Managing Oneself* (2005) samt Ancona et al. sin artikkel *In Praise of the Incomplete Leader* (2007). Det som er av størst interesse er hvordan transformasjonsledelse utøves og hvilke fordeler dette vil ha for PostNord, samt å se på om lederne i organisasjonen er bevisst på egne styrker og svakheter. Det vil så bli presentert en modell som er svært sentral når det gjelder ledelse i organisasjoner innen denne type merkebygging, og vil gå igjennom de ulike fasene i denne prosessen for å få klarhet i hvordan dette fungerer.

Det er særlig én teori som er sentral i kapitlet om **drivere av de menneskelige ressursene**, og det er Fredrik Hertzbergs tofaktorteori (1959) som tar for seg motivasjon og trivsel i en organisasjon. Denne teorien settes i interessant kontrast med Abraham Maslows behovshierarki (1943) i boken til Geir og Astrid Kaufmann; *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2009), som for øvrig tar for seg mange andre elementære emner i kapitlet om drivere av menneskelige ressurser. Kapitlet omhandler også Jeffrey Pfeffer og Robert Sutton sin artikkel *The knowing-doing gap* (2000) som tar for seg hvordan tillit og tilfredshet blir til i organisasjoner.

Kapitlet om **organisasjonskultur** tar utgangspunkt i Dag Ingvar Jacobsens og Jan Thorsviks bok *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (2013). Boken er blant de mest benyttede lærebøkene innen organisasjonsteori som fagområde. Henning Bangs bok *Organisasjonskultur* (2011) vil også bli brukt grunnet nyere tanker og teorier innen organisasjonskultur som fagområde. Henning Bang blir ofte referert til når man gransker organisasjoners bruk av verdier og hva de i sin tur står for. Akkurat som i kapitlet om drivere av de menneskelige ressursene, vil Geir og Astrid Kaufmanns bok *Psykologi i organisasjon og ledelse* være vanskelig å unngå.

1.5.2 Oppgavens avgrensinger og utfordringer

Siden problemområdet er bredt og tidsperspektivet for undersøkelsen er begrenset vil det være vanskelig å få med alle aspektene av PostNords merkebyggingsevne.

Undersøkelsen vil ikke kunne svare for hele PostNord som organisasjon uten kun for

deres avdeling på Alfaset i Oslo og de forhold som råder der. Satt opp mot sammenkoblingsmodellen så vil fokus kun ligge på driverne bak merkevarebyggingsevnen og et gap som eventuelt oppstår og som vil være grunnlag for videre forskning.

1.6 Kort om metode

Metodedelen i denne oppgaven er i hovedsak strukturert etter hvordan Dag Ingvar Jacobsen har satt det opp i sin bok *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2005). Med ‘i hovedsak’ menes at vi tar for oss de faser som omhandler undersøkelsesdesign, datainnsamling, dataanalyse og tolkning av resultater. Videre gjennomgang av fasene vil vi se nærmere på under metodedelen.

Det ble under denne undersøkelsen benyttet dybdeintervjuer, noe som vil tilsi at oppgaven har tatt en kvalitativ tilnærming til temaet. Det ble valgt dybdeintervjuer da vi ønsket å se kontrastene mellom ledere og ansatte i høyere og lavere stillinger, dette for å avdekke om det fantes noe skiller i oppfatningen av deres prosesser.

1.7 Oppgavens struktur

Opgaven vil være delt inn i ytterligere to deler etter del 1.

1.7.1 Del 2 – Litteraturgjennomgang

Litteraturgjennomgangen tar utgangspunkt i de fire driverne bak Bjerkes og Inds (2007) sammenkoblingsmodell: Markedsføring, lederskap, drivere av menneskelige ressurser og organisasjonskultur. Hvert avsnitt vil starte med en innledning fulgt av teori og deretter avsluttes med en kort oppsummering.

1.7.2 Del 3 – Metode, analyse og rapportering

I den siste og avsluttende delen av oppgaven vil forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og rekrutteringsstrategi bli presentert og forklart i dybden. Analyse av innhentet data vil bli grundig presentert og lede til en avsluttende konklusjon og videre anbeførler.

Del 2 – Litteraturgjennomgang

2.0 Definisjon og forklaring av sentrale begreper

Dette kapitlet vil gjøre rede for den litteratur som er relevant for de fagfelt som berøres i denne undersøkelsen. Sentrale begreper vil også defineres.

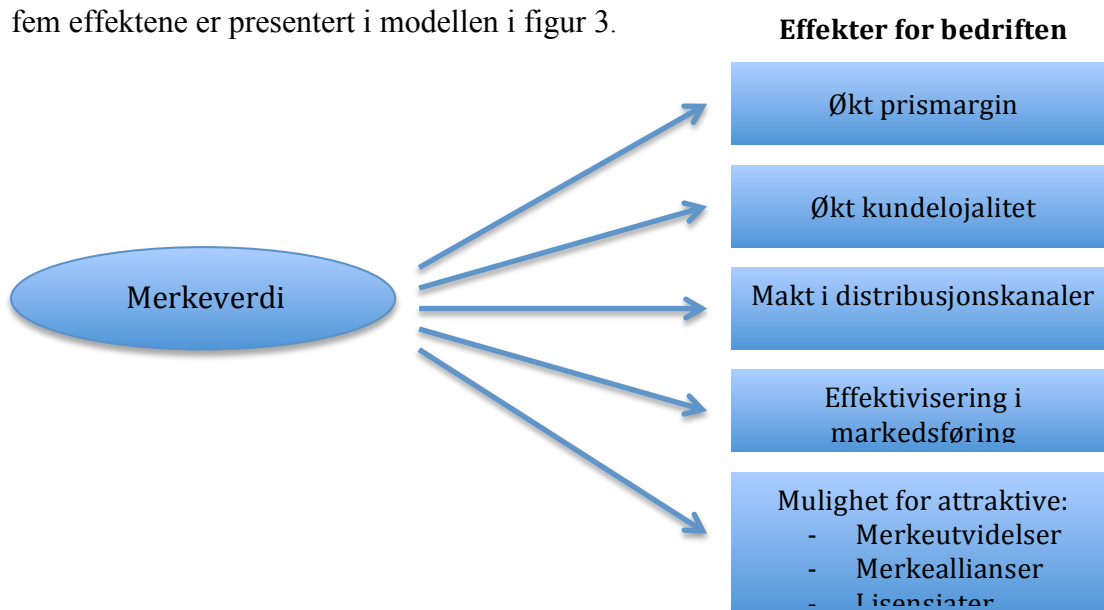
2.1 Hva er en merkevare?

Definisjonen på hva en merkevare er, finnes det mange eksempler på og ingen av dem kan sies å være den riktige og ultimate. Hva som er riktig eller ikke vil være helt subjektivt avhengig av hvem som sender og hvem som mottar definisjonen.

Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) tar opp AMA's (American Marketing Association) definisjon av hva en merkevare er. AMA mener at "name, term, design, symbol, or any other feature, that identifies one seller's goods or service as distinct from those of other sellers" (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 19). Denne definisjonen tar opp to av de kjernefunksjoner som merkevarer tjener, nemlig identifikasjon og differensiering (Samuelsen, Peretz, Olsen 2010, 20)

2.1.1 Hvorfor er det viktig å bygge merkevarer?

Hovedmålet for enhver bedrift er å tjene penger og de tiltak som blir foretatt av bedriftene er vanligvis forankret i økonomi. Dette vil også omfatte de tiltak som skjer i forhold til å bygge opp merkevarer. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) presenterer fem effekter av merkevarebygging som underbygger forankringen til økonomi. Disse fem effektene er presentert i modellen i figur 3.



Figur 3 – Merkeverdimodellen – effekter for bedriftene (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, s 62)

3.0 Markedsføring

3.1 Innledning

De fleste bedrifter ønsker å bygge seg selv opp til å bli en sterk merkevare, og det er skrevet haugevis av bøker om hvordan man på best mulig måte skal bygge en merkevare. “*Markedsføring* defineres ofte som den oppgave å skape, promotere og levere varer og tjenester til forbrukere og bedrifter.” (Kotler 2011, 5). Slik definerer Philip Kotler markedsføring, men hvordan disse oppgavene skal gjennomføres råder det uenighet om. Det råder dog en viss enighet om hensikten med å bygge en sterk merkevare, nemlig profitt. Veien til profitt er nok heller noe usikker, da det finnes så mange forskjellige teorier om i hvilken retning man skal ta det og hvilke virkemidler som skal brukes. I dette kapittelet vil det blant annet bli presentert to ulike perspektiv på merkebygging, samt fremstilles hvilket perspektiv og teori som er gjeldende for denne oppgaven.

3.2 Hva kjennetegner markedsføring?

I markedsføring snakkes det gjerne om de 4 P-er. Disse 4 P-ene ble introdusert av E. Jerome McCarthy i 1960 (Bjerke & Ind 2007, 32). De fire P-ene står for:

- Price (Pris)
- Place (Distribusjon)
- Product (Produkt)
- Promotion (Markedskommunikasjon)

Kotler (2011) argumenterer i en gjengivelse av Booms og Bitner (1981) for hvordan tjenesteytende virksomheter har behov for ytterligere tre P-er når det kommer til markedsføring:

- People (Mennesker)
- Physical evidence (Fysiske Indikatorer)
- Process (Prosess)

Grunnlaget for disse tre P-ene ligger blant annet i at “Fordi de fleste tjenester ytes av mennesker, kan rekruttering, opplæring og motivering av de ansatte skape betydelige forskjeller i kundenes tilfredshet” (Kotler 2011, 388). Dette blir blant annet støttet opp av Samuelsen, Peretz og Olsen i boken *Merkevareledelse på norsk 2.0* (2010). De argumenterer for at “I tjenesteytende bedrifter vil også opplæring av de ansatte slik at

de bidrar til å leve ut merkekulturen og formidle merkets identitet på en korrekt måte, være av avgjørende betydning.” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 24). Og det er her vi begynner å se nærmere på de to ulike perspektivene som råder innen merkebygging og hvilket perspektiv denne oppgaven har på dette temaet.

3.3 To perspektiver

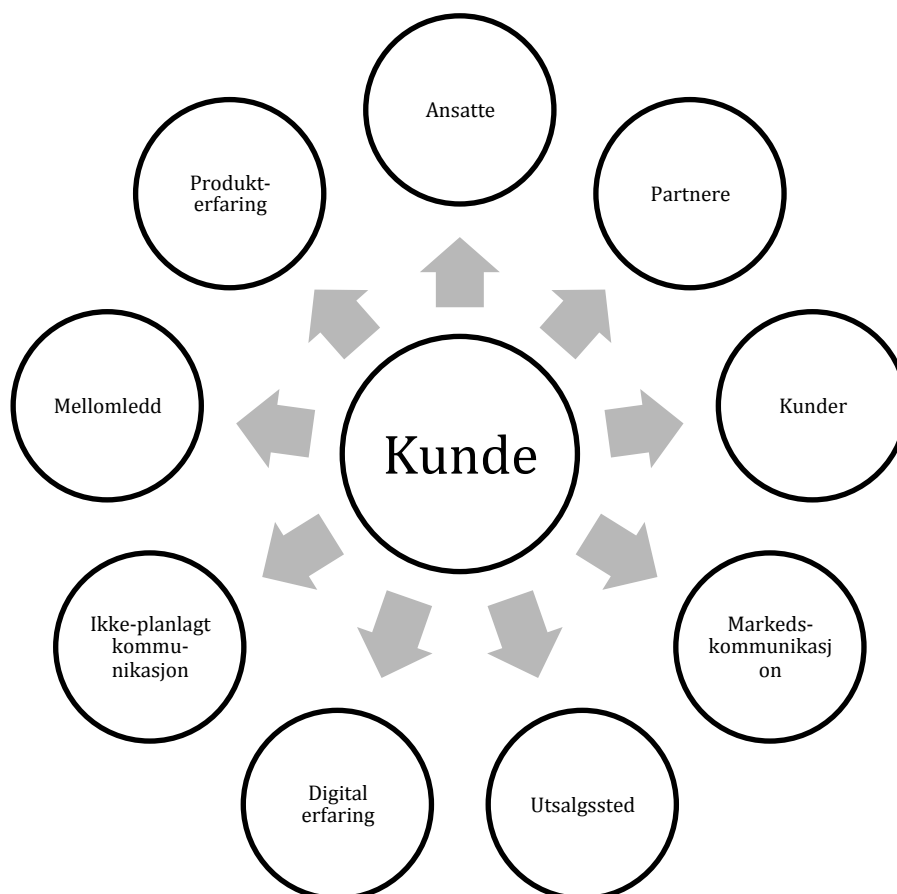
Markedsføring blir stort sett drevet av ett perspektiv, men som vi ser indikasjon på i avsnittet om markedsføring generelt, råder det et annet perspektiv når det gjelder tjenesteytende bedrifter. Bjerke & Ind (2007) hevder at det råder to nøkkelperspektiver på merkebygging. Vi skal nå redegjøre for disse perspektivene og hva hovedtanken bak de to er.

3.3.1 Utside-inn-perspektivet

Utside-inn-perspektivet også kjent som klassisk merkebygging har “..preget «merkevarelitteraturen» i de siste 45 årene” (Bjerke & Ind 2007, 31). Dette perspektivet har et kundeorientert fokus, og har som mål å sende budskap som er skapt for å tilfredsstille kunders behov. Det overordnede kundefokuset har sine røtter i Theodore Levitts artikkel *Marketing Myopia* (1960). “I denne og påfølgende tekster hevdet Levitt at markedsføring dreier seg om identifisering og tilfredsstillelse av kundebehov” (Bjerke & Ind 2007, 31). Altså kommer det frem at en markedsførers rolle i et firma er å ha fokus mot kundene sine, og deres behov. Det blir blant annet hevdet at “Merkevarebygging handler altså i stor grad om å styre kundenes forventninger til hva de skal oppnå eller oppleve i nærkontakt med produkter og tjenester fra en kjent merkevare” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 20). Utside-inn-perspektivet er altså det klassiske merkebyggingsperspektivet, hvor formålet er å styre kunders forventninger, dekke deres behov gjennom markedsanalyser og markedskommunikasjon samt skape en falsk form for nærhet til kundene. Bjerke og Ind setter spørsmålstejn ved noen av de etablerte sannhetene og læresetningene innen markedsføring og ser blant annet flere problemer ved og kun ha fokus på kundeforventninger da dette kan gjøre at fokuset internt frafaller og “undergraver merkebygging, slik at organisasjonen ender opp med kun markedskommunikasjon som et reelt merkebyggingsverktøy” (Bjerke og Ind 2007, 51).

I tilfeller hvor organisasjonskulturer viser motvilje mot markedsorienteringstanken og merkebyggingsprosessen, så vil selv god markedsanalyse ikke være noen garanti for organisasjonens evne til å tilpasse seg behov og ønsker og levere de fire P-ene for å tilfredsstille kundene (Bjerke og Ind 2007, 51).

Dette sier de blant annet med basis i følgende modell som omhandler faktorer som påvirker kundeoppfatninger:



(Figur 4 – Faktorer som påvirker kundeoppfatninger (Bjerke og Ind 2007, 52)

Av modellen i figur 4 ser vi at kundeoppfatninger ikke kun påvirkes av markedskommunikasjon. Det oppstår også forventninger og oppfatninger av merkevaren i flere ledd. Oppfatningene og forventningene påvirkes av flere faktorer enn markedskommunikasjon som klassisk merkebygging gjerne vil ha det til. Dette er spesielt viktig for en organisasjon som PostNord da de har mange kontaktpunkter (sjåførere, salgsavdeling, markedskommunikasjon, nettside osv.) og kundenes oppfatninger og forventninger vil ikke bare skapes gjennom

markedskommunikasjonen. Dette er med på å styrke argumentet om de tre ekstra P-ene som tidligere ble presentert. Viktigheten med å styre organisasjonen mot et større fokus enn kun på påvirkning av kundenes oppfatninger og forventninger kan styrkes ved at markedsavdelingen rekrutterer “ansatte som støtter opp om hva merket står for, sikrer kvaliteten på produktet eller tjenesten og overvåker fremtidige merkeinvesteringer og distribusjonsstrategier” (Bjerke og Ind 2007, 51). Hvis ikke kan man sitte igjen i en situasjon hvor “samarbeid, samhandling og koordinering i organisasjonen undergraves av negativ atferd og kundebehandling” (Bjerke og Ind 2007, 51). Derfor velger de å presentere et nytt perspektiv på merkebygging som vi nå skal gå nærmere inn på.

3.3.2 Innside-ut-perspektivet

Kjernen bak tilnærmingen er avledet fra feltet organisasjonsutvikling, og spesielt dens fokus på å gjøre organisasjoner i stand til å utvikle kulturer som fremmer fornyelse og innovasjon gjennom de ansattes deltakelse (Bjerke og Ind 2007, 55).

Altså mener de at merkebygging er en del av en større prosess som omhandler det å bygge en god organisasjonskultur, og inkludere de ansatte til å støtte opp om den kommunikasjonen som blir gitt ut for å skape kundeforventninger. Dette har med at Bjerke og Ind reiser skepsis til den klassiske merkebyggingstilnærmingen og påpeker flere problemer ved den. De hevder blant annet at;

Problemene skyldes markedsføringens ensidige tro på at det som er ukontrollerbart kan kontrolleres, dens fastholdelse av salgsorientering, til tross for Levitts diagnose, mangelen på en tett integrert organisatorisk innsats og avhengigheten av reklame (Bjerke og Ind 2007, 31).

De mener enkelt og greit at “Det ikke er tilstrekkelig ganske enkelt å stole på markedsanalyse og nærhet til kunden” (Bjerke og Ind 2007, 54). Dette ser vi også med bakgrunn i den tidligere presenterte modellen om hvor kundeoppfatninger skapes. Med det grunnlaget utside-inn-perspektivet ønsker å ta i forhold til merkebygging kan dette ofte ende med at resultatet av kommunikasjonen ikke er konsekvent med den faktiske leveransen.

Dermed ser vi ofte et gap mellom merkeløftet og forventninger som er definert og skapt gjennom reklame eller andre kommunikasjonsmekanismer på den ene siden og den faktiske leveransen og opplevelsen av hva merket skal levere til kunden på den andre (Bjerke og Ind 2007, 11).

Slik argumenterer Bjerke og Ind for at resultatet av fokus på markedsanalysen og markedskommunikasjon kan ende med en organisasjon som ikke støtter opp om merkebyggingen.

Med dette utgangspunktet ønsker de å legge fokuset på at hele organisasjonen skal støtte opp om merkebyggingen, og da helst ta i bruk de verktøyene som et innside-ut-perspektiv vil gi. Når man snakker om innside-ut-perspektivet vektlegger man "...betydningen av å kople inn mennesker, det vil si humankapitalen i organisasjonen som et middel i levering av verdier til kunder" (Bjerke og Ind 2007, 84). Dette tyder altså på at det klassiske utside-inn-perspektivet ikke er å se på som overflødig, men som en del av en større prosess for å bygge merkevarer. "De to strategiene er åpenbart ikke rendyrkede, fordi det foreligger klare overlappinger" (Bjerke og Ind 2007, 84). Altså er ikke dette to individuelle måter å bygge merkevarer på, men Bjerke og Ind ønsker å tette et gap som oppstår ved kun utside-inn fokus. Derfor utfordrer de dette tankesettet slik at "...kunder og andre interessegrupper så vel som ledere og ansatte er aktive deltakere i merkebyggingsprosessen og i defineringen av merkestyrkemålene" (Bjerke og Ind 2007, 9-10). Videre nevner de at "Et slikt tankesett innebærer at relasjonene mellom ansatte og kunder må bære preg av respekt, tillit og autenticitet" (Bjerke og Ind 2007, 10). Det er lettere å oppnå slik respekt, tillit og autenticitet når hele organisasjonen støtter opp om merkebyggingen og at det ikke kommer negative innflytelser fra en av faktorene som påvirker kundeoppfatninger.

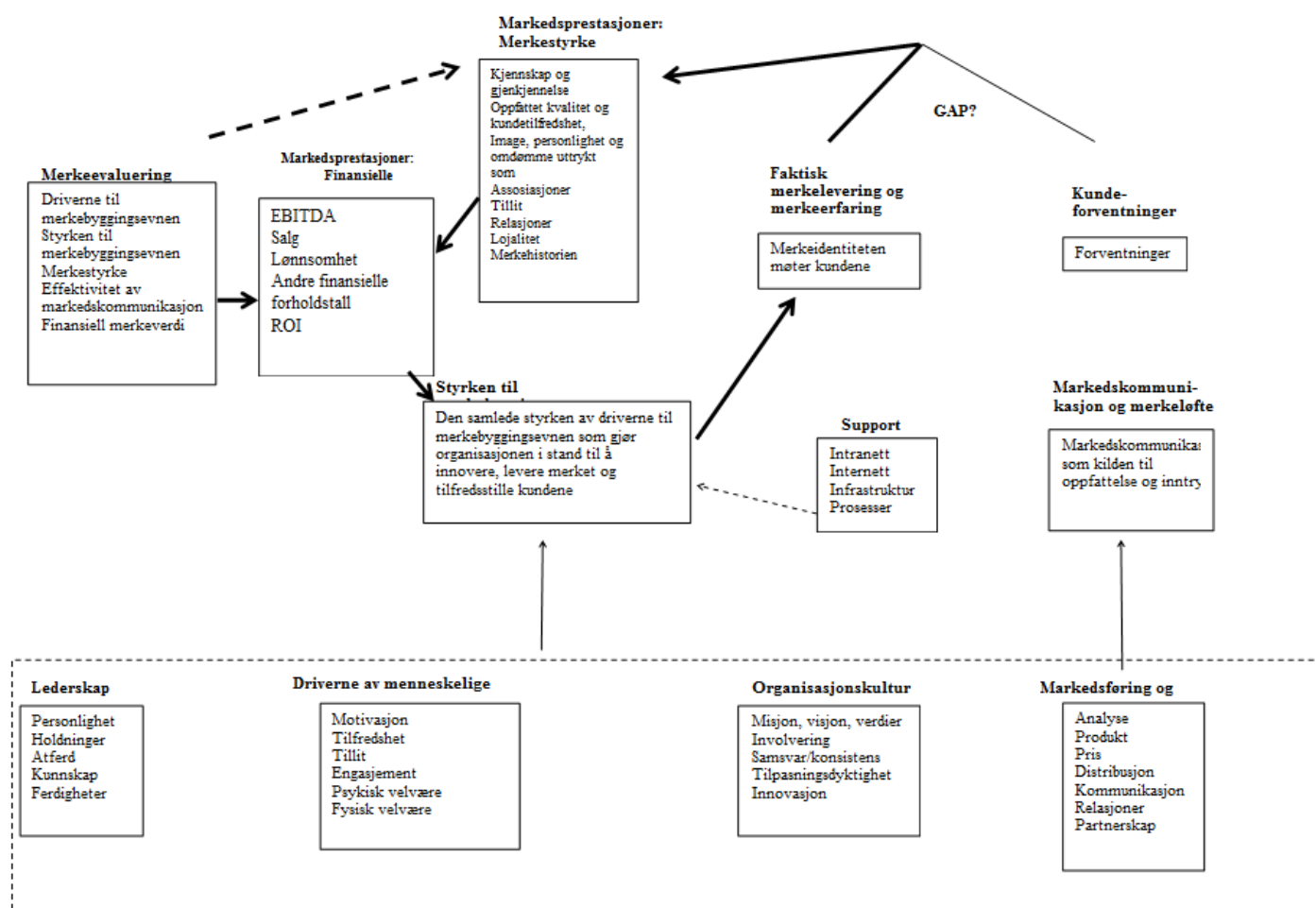
Vårt argument er at organisasjoner utvikler en effektiv balanse gjennom å være orientert mot både det interne og det eksterne markedet. Denne dobbelte orientering mot de to markedene har potensial til å styrke organisasjonens merkebyggingsevne (Bjerke og Ind 2007, 85).

Vi støtter denne oppfatningen i oppgaven og vil se på merkebygging som en helhet i en større prosess. En prosess som omhandler det å få en organisasjon som støtter opp

om merkebyggingen, og som ikke har gap når det gjelder markedskommunikasjon og leveranse av kundeforventninger gjennom en sammenkobling av hele organisasjonen.

3.4 Sammenkoblingsmodellen

Det er vanskelig å si hvilket perspektiv som er det riktige noe også Bjerke og Ind bekrefter. De mener selv at begge perspektiver har sine styrker og svakheter. “Vårt syn er at det er nødvendig med en syntese av disse to grunnideene, som sammen kan levere en tilnærming som samtidig fører til involvering, forpliktelse og produksjon av kunde verdi” (Bjerke og Ind 2007, 88). Under her er sammenkoblingsmodellen illustrert, den viser hvordan merkebyggingskreftene jobber sammen for å skape en sterk merkevare, altså den tidligere syntesen av de to perspektivene og deres samspill for å bygge en sterk merkevare. Ved gap i denne modellen vil ikke merkekommunikasjonen virke konsekvent. “Det er aldri mulig å være fullstendig konsekvent, men jo mer konsekvent merket kommuniserer, leverer og fremstår, desto mer sannsynlig blir klarhet og tydelighet oppnådd” (Bjerke og Ind 2007, 118)



Figur 5 – Sammenkoblingsmodellen (Bjerke og Ind 2007, 208)

Sammenkoblingsmodellen viser hvordan de ulike merkebyggingsdrivkreftene er sammenkoplede og hvordan de fungerer sammen. Hvis det oppstår et gap i modellen vil ikke budskapene og markedskommunikasjonen som organisasjonen sender være samsvarende med handlinger til de enkelte individer i organisasjonen.

I tilfeller hvor budskapene er motstridende eller hvor individets handlinger og tiltak ikke samsvarer med markedskommunikasjonen, blir sannsynligvis merkestyrken, og spesielt omdømmet, utydelig og forvirrende for kundene (Bjerke og Ind 2007, 118).

Dette er en oppfatning vi støtter opp om og som vil være gjennomgående for oppgaven.

3.5 Oppsummering

Det har under dette delkapitlet blitt presentert to ulike perspektiver på markedsføring, utside-inn-perspektivet og innside-ut-perspektivet. Vi har konkludert med at disse perspektivene bør sees i en sammenkopling for å fungere på best mulig måte.

Sammenkoblingsmodellen har også blitt presentert, og den viser hvordan de ulike driverne av merkebyggingsevne bør fungere sammen for å skape et så helhetlig og konsekvent inntrykk av organisasjonen som mulig. Dette skjer gjennom å tette de eventuelle gap som oppstår i sammenkoblingsmodellen, og på den måten vil individene i organisasjonen handle i samsvar med den markedskommunikasjon organisasjonen sender ut til kundene. Videre under analysedelen vil det være naturlig å se på hvorvidt PostNords ansatte handler i samsvar med PostNords markedskommunikasjon, og PostNords mål, visjoner og verdier. Dette for å se om det finnes gap i organisasjonen eller om merkebyggingsdriverne fungerer i samsvar med kommunisert budskap. Hvis det finnes gap vil det videre bli gitt anbefalinger til hvilke tiltak PostNord burde innføre for å handle i samsvar med kommunisert budskap.

4.0 Ledelse

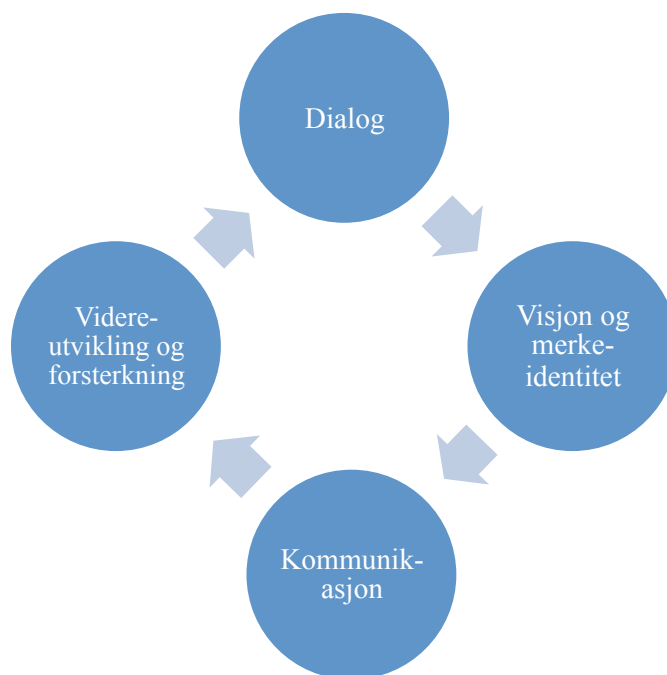
4.1 Innledning

Ledelse er et vidt begrep og det finnes mange som ønsker å mene noe om hva ledelse er, noe som i ettertid har ført til at det finnes minst 350 forskjellige definisjoner på hva ledelse er. Det ligger nok noen problemer i det faktum at en som skriver en definisjon på ledelse har et annet teoretisk ståsted enn hva en annen har som skriver ned en definisjon. Et annet problem er at mange skriver for generelle definisjoner. Et eksempel er den anerkjente teoretikeren Peter Drucker, en sentral person når det gjelder ledelse, og hans definisjon lyder som dette: “Den eneste definisjonen på en leder er noen som har følgere” (Drucker gjengitt i Hesselbein, Goldsmith & Beckhard 1996). Det å definere en leder som en person som har følgere blir et veldig vagt utsagn, da man for eksempel kan få utdelt en stilling som prosjektleder og da umiddelbart få følgere, men det betyr ikke nødvendigvis at du utøver ledelse av den grunn.

En definisjon som vi mener er sentral når vi skal skrive om organisasjonsdrevet markedsføring stammer fra antikken og da spesifikt fra Aristoteles: “Det å lede er å bevege mennesker mot mål slik at organisasjoner realiserer sitt potensial” (Aristoteles gjengitt i Karp 2010, 148). Vår oppfatning er at denne definisjonen er den som beskriver ledelse best, samt den definisjonen som er viktigst å ha i bakhodet når man driver organisasjonsdrevet merkebygging.

4.2 Lederens rolle i organisasjonsdrevet merkebygging

Bjerke og Ind fokuserer på måten lederskapet bør fungere på for å utvikle og levere organisasjonens merkeidentitet (funksjon, misjon, visjon og verdier) til kunder og andre interessegrupper i samfunnet (Bjerke & Ind 2007, 179). “Lederskapsrollens natur og hovedfunksjoner, som vi anser som avgjørende i den organisasjonsdrevne, deltakende merkebyggingsprosessen beskrives i modellen under” (Bjerke & Ind 2007, 180). Denne modellen har vi gjenskapt:



Figur 6 – Å kommunisere visjon å merkeidentitet (Bjerke og Ind 2007, 181)

Modellen i figur 6 viser de ulike faser en leder må igjennom i den organisasjonsdrevne merkebyggingsprosessen. Fra første fase hvor “organisasjonen skal definere sin retning” (Bjerke og Ind 2007, 180) hvor lederen må spørre og lytte for å finne ut av retning for så å komme frem til en retning som både eksterne interessegrupper og organisasjonens deltakere er enige om.

Videre i neste fase går lederens rolle ut på å definere organisasjonens visjoner og merkeidentitet. “De som aktivt er involvert i leveringsprosessen av merkeidentiteten og kunder som opplever merkefordeler bør være med i prosessen” (Bjerke og Ind 2007, 180). Altså bør leder i denne fasen passe på å ikke overse noen, men samtidig klare å styre organisasjonen mot en felles visjon og merkeidentitet. Dette er en prosess som tilsier at leder må få med seg organisasjonens deltakere. “Vi har nok dokumentasjon som indikerer at slike prosesser inkluderer, involverer og motiverer” (Bjerke og Ind 2007, 180). Altså er dette en spesielt viktig fase for leder for å klare å ha en organisasjon som støtter markedskommunikasjonen.

Neste fase omhandler kommunikasjon og ikke bare da markedskommunikasjon, men også kommunikasjon til organisasjonens deltakere om hvor viktig merkeidentiteten og visjonen er. “Her har ledere en svært viktig symbolsk rolle for å signalisere til

organisasjonen at identiteten faktisk spiller en avgjørende rolle” (Bjerke og Ind 2007, 181).

Siste fase dreier seg om ledere som en forsterkningsrolle.

Det er ikke en uvanlig opplevelse for konsulenter å få positive svar når de spør lederne om de er gode kommunikatorer, for så å finne ut at de ansatte på gulvet ikke vet noe om organisasjonens merkeidentitet (Bjerke og Ind 2007, 181).

Med grunnlag i dette er det tydelig at merkeidentiteten og visjon må kommuniseres klart og tydelig fra ledernes side, samt etterleves av lederen. Hvis en leder kun kommuniserer til sine ansatte at de må følge merkeidentitet, visjon og verdier men ikke etterfølger det, vil ikke lederens handling være konsistent med atferd. Som Bjerke og Ind hevder: “Dessuten må det være synlig for ansatte at lederne har en pågående forpliktelse og engasjement, og videre må potensialet for å aktivt involvere ansatte i tiltakene være tilstede” (Bjerke og Ind 2007, 181). Altså må leder være forpliktet til organisasjonens merkeidentitet og visjon, men også aktivt involvere de ansatte i det. Denne sirkelen vil gå igjen da “justeringen av formuleringen av merkeidentiteten og implementeringen av den gjennom strategier bør skje kontinuerlig” (Bjerke og Ind 2007, 182).

Til nå har vi lagt mye føringer på hva en leder burde gjøre for å bidra til den organisasjonsdrevne merkebyggingen. Det vi har vært lite inne på derimot er hva som utgjør en god leder, og hvilke kriterier en leder bør oppfylle.

4.3 Hva er en god leder?

Vi startet innledningsvis i dette kapitlet med å snakke om mengden definisjoner som finnes på ledelse, i likhet med definisjoner på ledelse finnes det mange teorier på ledelse. “Det finnes ikke noe formular som skaper den perfekte leder. Lederskap tilpasser seg omstendighetene” (Bjerke og Ind 2007, 198). Altså er det vanskelig å finne et formular på en perfekt leder, men vi ser her muligheten til å presentere visse verktøy som vi syntes er sentrale når det gjelder det å være en effektiv leder.

“..prosessene som reflekteres i sammenkoplingsmodellen og konseptet organisasjonsstyrt, deltakende merkebygging, er at livet i organisasjonen er i stadig

bevegelse” (Bjerke og Ind 2007, 184). Dette skaper en form for utfordring for ledere som er en del av organisasjonsdrevet merkebygging, da de konstant må akseptere at de planene og strategiene de har er midlertidige og må tilpasse seg deretter. Det som kan ha vært en bra strategi for en prosess som er iverksatt i organisasjonen, kan vise seg å trenge justeringer neste uke eller neste måned. Igjen blir modellen som ble presentert i forrige delkapittel sentral, ledere som er aktive i bruk av denne vil alltid kunne opprettholde en riktig strategi da de justerer på retning, merkeidentitet og visjon. I og med at dette gjøres sammen med organisasjonens deltakere vil det allikevel være en enkel prosess da de er kjent med de småjusteringer som skjer og leder vil kunne gi og få feedback på hva som fungerer bra og hva som ikke fungerer i det hele tatt. Poenget her er som Bjerke og Ind hevder:

Det vil alltid være spenninger i organisasjonen som man må arbeide med for å avdekke meninger og betydninger, dette er krav for å kunne balansere konsistens (samsvar og kontinuitet) og tilpasningsevne (inkludert fleksibilitet) (Denison 2000 gjengitt i Bjerke og Ind 2007, 182).

De tingene som til nå har blitt nevnt kan også gi en indikasjon på at transformasjonsledelse er sentralt ved organisasjonsdrevet merkebygging, noe som støttes av Bjerke og Ind: “I innovative og positive organisasjoner er det mer sannsynlig at det finnes transformasjonsledere” (Bjerke og Ind 2007, 189). Ved transformasjonsledelse får følgere en følelse av tillit, beundring, lojalitet og respekt ovenfor lederen og blir motivert til å gjøre mer enn de opprinnelig forventet å gjøre (Egen oversettelse av Yukl 2013, 315). Altså ser vi klare indikasjoner på at det er denne type ledelse som er den mest ideelle ved organisasjonsdrevet merkebygging. Dette er ikke bare fordi det skaper engasjement og motiverer de ansatte til å yte ekstra, men de føler en form for tillit som er sentralt i organisasjonsdrevet merkebygging. Dette skapes ved hjelp av verktøy som at alle bidrar til å skape noe eget samt at problemer løses hos leder sammen med de på gulvet (Bjerke og Ind 2007, 189). “Disse prinsippene er designet for å stimulere til gjensidig *tillit*” (Bjerke og Ind 2007, 189). Denne gjensidige tilliten er også noe vi kan kalle for en psykologisk kontrakt de ansatte føler både ovenfor sin leder, men også for hele organisasjonen som sådan. Se for deg en organisasjon der alle føler en slik form for psykologisk kontrakt, hvor tilliten blant de ansatte er høy, en slik organisasjon vil være velfungerende og fylt med motiverte ansatte. Dette er idealet for denne type

merkebygging, og det er leders ansvar å yte sitt beste for at dette vedvarer, ved hjelp av den tidligere presenterte modellen.

Vi har til nå sett på hva som er den ideelle formen for ledelse innen organisasjonsdrevet merkebygging. Det kan virke stort og ambisiøst samtidig som det virker som om kun de perfekte lederne kan drive denne type ledelse. Dette delkapittelet fikk tittelen “Hva er en god leder?” og vi innledet med å si at det ikke finnes noe formular for en perfekt leder. Derfor blir spørsmålet, hvordan kan en leder lede etter et ideal som transformasjonsledelse? Det finnes ikke en person som kan være komplett, og mange ledere brenner seg selv og blir utmattet av å prøve å følge dette idealet nevnes det i artikkelen *In praise of the incomplete Leader* (Egen oversettelse Ancona m.fl. 2007). Dette begrunnes med at forventningene til en leder har blitt så store og alle har sin egen tanke om egenskaper en leder bør ha. De hevder videre at dagens lederrolle består mer av dyrking og koordinering enn kontroll og kommandering, og at det er først når en leder ser på seg selv som ukomplett at han er komplett. Med dette mener de at man må kjenne til sine styrker og svakheter for deretter å utnytte sine medarbeidere på punkter de selv er svake (Egen oversettelse Ancona m.fl. 2007). Denne tankegangen blir støttet av den kjente ledelsesteoretikeren og økonomen Peter Drucker. I hans nå kjente artikkel *Managing Oneself* (2005) skriver Drucker at man må gjøre seg selv bevisst på sine styrker og svakheter, hvor du best fungerer i en organisasjon og hvilke verdier du har. Han fortsetter med å si at det er viktigere at du gjør deg selv bevisst på dette og utnytter dette på best mulig måte i organisasjonen, istedenfor å prøve å feile på å forandre deg selv (Drucker 2005). En god oppsummering på dette ser vi i boka *Ledelse i sannhetens øyeblikk* av Tom Karp:

Utøvelse av ledelse har å gjøre med din evne til å balansere ditt ståsted, dine forventninger og din forståelse av din ledelsesutøvelse mot andres forventninger, krav og virkelighetsforståelse (Karp 2010, 258).

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har fokuset blitt rettet mot ledelse, og da spesielt ledelse sett i ett organisasjonsdrevet merkebyggingsperspektiv. Vi innledet med å presentere et verktøy for ledere i organisasjoner som driver merkebygging av denne typen. Denne modellen gikk gjennom fire faser fra bestemmelse av retning organisasjonen skal gå i

til oppfølging og videreutvikling, denne sirkelen fortsetter til det uendelige da det kreves kontinuerlig endring i strategien siden organisasjonen er i stadig bevegelse. I analysen blir det derfor lagt fokus på om lederne i PostNord har like tett oppfølging og videreutvikling på å justere retning, identitet og visjon i og med at organisasjonen nå er i en såpass stor endring. Videre vil vi se på hvorvidt avgjørelser tas i fellesskap, hvor alle ledd er inkludert eller om disse avgjørelsene blir tatt fra høyeste nivå og deretter kommunisert nedover. I det siste delkapittelet så vi på en spesifikk ledelsesteori som omhandlet transformasjonsledelse og hvordan denne kan brukes som et verktøy for å skape effektive ledere i organisasjonen samt motiverte og engasjerte ansatte. Vi så også på spørsmålet hva er en god leder? Hvor vi kom frem til at det ikke er noe eksakt svar på hva en god leder er, men vi presenterte en ledelsesteori og noen verktøy som er med på å skape en effektiv leder som motiverer og engasjerer sine ansatte.

I konteksten av en sammenkopling blir ledernes rolle å samle organisasjonen ved å fremheve sammenhengen mellom ulike elementer og forsterke denne sammenhengen gjennom egen handling. (Bjerke og Ind 2007, 195).

Det er viktig for ledere å være bevisst på sine styrker og svakheter og de beste lederne er ledere som er bevisste på sine styrker og svakheter. Det blir derfor interessant å se om lederne i PostNord er bevisst på sine styrker og svakheter og om de jobber med dette, og utnytter sine medarbeidere der de selv føler de mangler kompetanse. Det vil også være interessant å se på om den tidligere nevnte psykologiske kontrakten er å finne hos ledere på lavere nivåer samt ansatte i ulike avdelinger. Dette er av interesse for å se om organisasjonens medlemmer støtter den retningen, identiteten og visjonen som er satt eller om det kun er lederne som følger denne. Vi vil også se på om ledere på lavere nivåer har kunnskap om retning, visjon og identitet. "Det hender også at lederne selv ikke har kjennskap til for eksempel visjon og verdier" (Bjerke og Ind 2007, 181). Som siste punkt vil vi også undersøke om det er tendenser til transformasjonsledelse blant lederne eller om de bare leder på sine egne premisser.

5.0 Drivere av menneskelige ressurser

5.1 Innledning

Motivasjon av ansatte har blitt mer og mer kritisk i det økonomiske klima som råder, der bedrifter blir tvunget til å skape mer med mindre. De beste lederne kjenner sine ansatte, utvikler deres ferdigheter, benytter seg av meningsfulle belønninger og tar seg effektivt av lavpresterende medarbeidere. Gode ledere bruker ikke ledelsesverktøy til å manipulere ansatte til å prestere bedre, de får de ansatte til å identifisere seg med prosessen eller fremgangen til bedriften.

5.2 Kunnskap og motivasjon

Det er i hovedsak forskjellige behov som styrer menneskers motivasjon. Abraham Maslow ligger bak en av våre mest kjente behovsteorier, Maslows behovshierarki. Denne teorien har vært av stor betydning når det kommer til identifisering av faktorer som skaper positiv motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 25). Motivasjon er veldig individuelt og hva som får én medarbeider til å føle seg motivert og villig til å yte maksimalt kan skille seg markant fra en annen medarbeider. Noen individer ønsker trygghet i form av rutine mens andre trenger variasjon og utfordringer (Kaufmann og Kaufmann 2009, 113)

Motivasjon kommer i forskjellige former, ytre og indre. Ytre motivasjon er tradisjonell belønning i form av lønn, bonus eller andre goder. Den indre motivasjonen er mer kompleks og oppbygget av motivasjonsverdien som ligger i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). I denne motivasjonsverdien er det to grunnleggende behov som ligger bak: *behovet for kompetanseopplevelse* og *behovet for selvbestemmelse* (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

Mitchell og Larsson presenterte i 1987 en syntesemodell over ytelse og motivasjon på arbeidsplassen og viser til at både ytre og indre faktorer påvirker motivasjonen til den enkelte individ (Mitchell og Larson 1987).

Til tross for at motivasjonen til de ansatte har mye å si for presterte resultater så må også nødvendige kunnskaper og ferdigheter være tilstede for å utføre arbeidet på en akseptabel måte (Kaufmann og Kaufmann 2009, 116). Clinton. O Longenecker skriver i sin artikkel *How the best motivate their workers* (2011) at det vil da være en oppgave for ledelsen å på beste måte legge til rette slik at den ansatte vil få utnyttet sin kompetanse på best mulig måte, både for den ansattes indre motivasjon og bedriftens produksjon. For å stimulere den ansatte til å tilegne seg økt kunnskap som igjen øker den indre motivasjonen må ledelsen starte med å tildele oppgaver som den ansatte mestrer (Kaufmann og Kaufmann 2009, 116).

5.3 Tilfredshet og tillit

Mellom arbeidsgiver og arbeidstaker eksisterer det en slags psykologisk kontrakt. Denne kontrakten er uformell og må stimuleres for at den ansatte skal føle seg tilfreds (Bjerke og Ind 2007, 133). Den viktigste faktoren i et ansettelsesforhold, utover den skriftlige kontrakten, er tillit. Denne kontrakten kan fort bli svekket dersom det oppstår løftebrudd eller andre hendelser mellom den ansatte og bedriften. Essensen av kontrakten fra bedriftens side er at den ansatte skal overholde de funksjonelle kravene og spesifikasjonene til stillingen samt forholde seg til overliggende strategier, verdier og mål. For å skape en slik tillit må PostNord aktivt jobbe med å tilfredsstille behovene til de ansatte og oppgaven til lederne vil være å vise at de har tillit til dem de har under seg, først da vil de ansatte også vise tillit til sin leder.

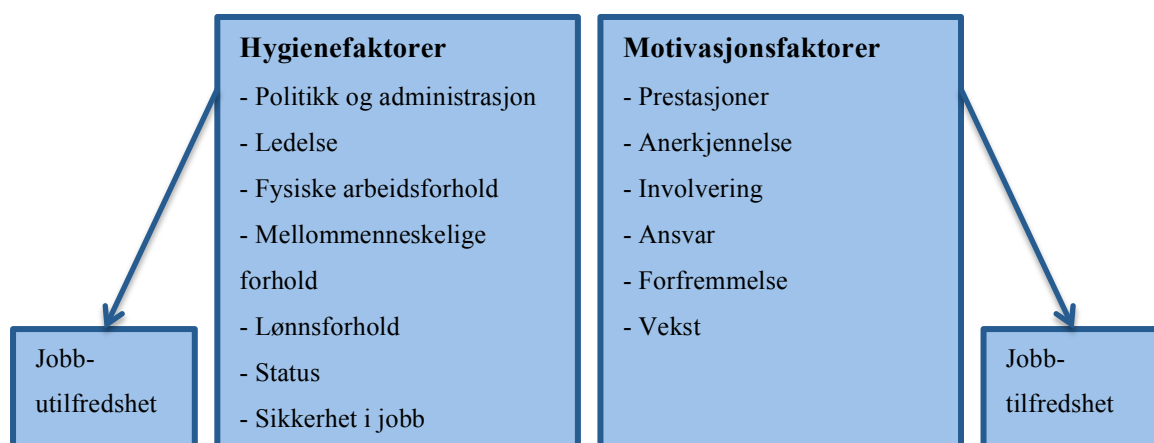
Hvis vi snur perspektivet og ser på denne kontrakten fra den ansattes side forventes det at bedriften gir støtte i å nå tilfredshet (Bjerke og Ind 2007, 133). Det har ved flere tidligere forskningsstudier blitt vist at dette er en viktig forutsetning for å skape forpliktelser og økt arbeidsinnsats (Bjerke og Ind 2007, 133).

5.3.1 Skape tillit og tilfredshet i organisasjonen

For at bedriften skal klare å skape tilfredshet og tillit hos sine ansatte må visse komponenter være tilstede mellom ledelsen og arbeidstakerne. Kommunikasjon, forståelse, deltakende beslutninger og ydmykhet er de faktorer som vil sørge for at en organisasjon unngår skadelig frykt og mistillit (Pfeffer og Sutton 2000). Riktignok er små organisasjoner mer sårbare enn store hvis en ansatt ikke er tilfreds og savner tillit til ledelsen. Større organisasjoner har mer å gå på, men hvis mistilliten sprer seg, står

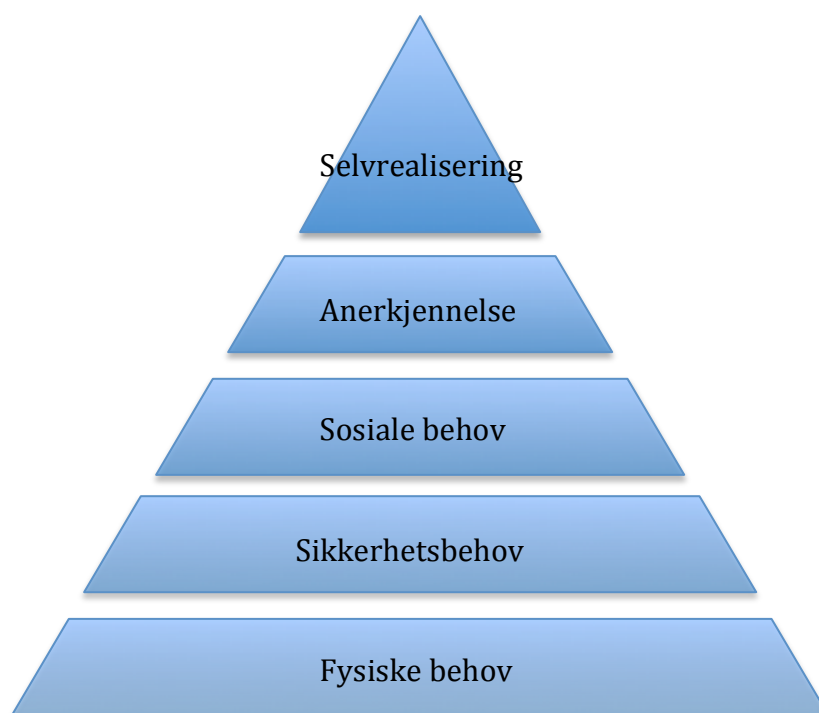
også de overfor problemer. Det vil uansett tilstand være viktig for PostNords ledere å være tydelige i kommunikasjonen med de ansatte og drøfte avgjørelser i fellesskap. En dyktig leder vil lytte til de ansatte og gi de mulighet til å påvirke sin arbeidsdag. Dette vil føre til at de ansatte blir mer involvert og tar mer eierskap (Longenecker 2011).

Et viktig navn innenfor jobbtilfredshet er Frederick Herzberg. Han presenterte i 1959 sin tofaktorteori som viser til at årsakene bak faktorer som ble angitt som trivsel ikke var de samme som ble angitt som mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). Tofaktorteorien er blitt mye omtalt og omdiskutert grunnet at den tar for seg hygiene- og motivasjonsfaktorer. Herzberg mente at hygiene-faktorene skapte mistrivsel i den grad de ikke var til stede, men at de heller ikke ville skape trivsel hvis de ikke var til stede. Med motivasjonsfaktorene mente han at disse ville skape trivsel i den grad de var tilstede, men de ville ikke skape mistrivsel hvis de ikke var tilstede (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108).



Figur 7 – Herzbergs tofaktorteori om jobbtilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 212)

Kaufmann og Kaufmann (2009) belyser noe som er interessant ved Herzbergs tofaktorteori hvis man setter den opp mot Maslows behovshierarki. I stikk motsetning til Herzbergs funn rundt hygiene-faktorer så har Maslow plassert hygiene-faktorene lengst ned i sitt behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109).



Figur 8 – Maslows behovspyramide (Brochs-Haukedal 2012, 117)

De prestasjoner, anerkjennelser, ansvar og vekst- og utviklingsmuligheter som utgjør Hertzbergs motivasjonsfaktorer er tettere tilknyttet de øvre nivåene av Maslows pyramide. Hvis motivasjonsfaktorene ikke er gode nok vil dette føre til en nøytral tilstand. Skulle faktorene være gode vil de virke både aktivt og hjelpende på produktivitet og tilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Det vil være en veldig vanskelig, hvis ikke en umulig oppgave å skape motivasjon ved for eksempel forandring av arbeidsmåter hvis noen ansatte ikke er fornøyde med jobbtildfredsheten (Kaufmann og Kaufmann 2009, 113). Det å sørge for at de ansatte er tilfreds på arbeidsplassen og med oppgavene sine er grunnleggende for organisasjonen hvis den skal ha motiverte og gode ansatte. Derfor vil det være av stor betydning at leder blir kjent med sine ansatte og kartlegger deres styrker og svakheter (Longenecker 2011).

5.4 Annen teori

En nyere og omfattende analyse av 128 tidligere studier på motivasjonsfaktorer foretatt av Deci et al (1985) finner de underlag for den såkalte undermineringseffekten (Murayama et al 2010). Undermineringseffekten baserer seg på at ytre belønninger faktisk kan underminere en persons indre motivasjon i forhold til å engasjere seg i en oppgave. Det må imidlertid noteres at de fleste av disse

studiene er foretatt i USA der de har et mer insentiv- og belønningsorientert arbeidsliv enn hva vi er vant til i Norge.

Bård Kuvaas og Anders Dysvik presenterte i 2008 en studie på hvordan tilbud om opplæring fra bedriften har på de ansattes produktivitet og tilknytningsforhold til bedriften (Dysvik og Kuvaas 2008). Der fant de frem til at tilbud om opplæring spesielt påvirker de ansatte med høy indre motivasjon. Virkningene viste seg i form av økt jobbproduktivitet og positiv identifikasjon med bedriften. Turnoverintensjonen er også betydelig lavere blant ansatte med høy indre motivasjon (Dysvik og Kuvaas 2008)

Hvordan forenes da motsetningene mellom funn som viser til positive effekter av ytre belønning og teori og forskning som mener at den ytre belønningen underminerer den indre motivasjonen? Ved ytre belønning kan man oppnå god kontroll over atferd til de ansatte. Spesielt når arbeidsoppgavene oppleves som rutine og er kjedelige så vil ytre belønning være den beste måten å øke produktiviteten på (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105)

5.5 Oppsummering

Motivasjon og tilfredshet er individuelt og den indre motivasjonen henger sterkt sammen med kunnskapen og ferdighetene i arbeidsutførelsen til den enkelte arbeidstaker (Kaufmann og Kaufmann 2009). Derfor vil det være utslagsgivende å finne ut hvis de ansatte har de kunnskaper og ferdigheter som er nødt for å bli tilfredse og motiverte med sine arbeidsoppgaver. Oppgaven å gjøre seg kjent med de ansatte vil tilfalle nærmeste leder (Longenecker 2011). Litteratur innen motivasjon på arbeidsplassen fremhever viktigheten av at leder motiverer de ansatte utover arbeidsdagen for å styrke den psykologiske kontrakten.

6.0 Organisasjonskultur

6.1 Innledning

Organisasjoner består av to typer komponenter; formelle og uformelle. De formelle komponentene er oppbygget av strategier og mål. Disse strategiene og målene er avgjørende for hvordan mennesker i organisasjoner tenker og opptrer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 22). Organisasjonsstruktur, mål og strategier tjener som normer for handlingsfriheten til de ansatte og kan ses på som et rammeverk og utgjør de formelle

komponentene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 22). De uformelle komponentene vil være hovedfokus i dette kapitlet om organisasjonskultur.

6.2 Organisasjonens uformelle komponenter

Det finnes en rekke uformelle komponenter som stimulerer atferd i organisasjoner, men det er særlig to trekk som står sentralt i atferden til de ansatte; organisasjonskultur og organisasjonenes maktforhold.

6.2.1 Organisasjonskultur

Under organisasjonskultur samles verdier, gruppepress og sosialt samhold under ett. Organisasjonskulturen bestemmer de uformelle reglene om hva som er eller ikke er akseptert å gjøre i organisasjonen. Slike uformelle regler kan kalles for normer og de deles inn i to grupper, bevisste og ubevisste. Disse normene vil langsomt vokse frem i takt med hvor mye tid en gruppe tilbringer sammen og vil etter hvert bli interne regler for hva slags atferd som er akseptert eller ikke (Bang 2011, 51). Det kan være vanskelig for en leder å forandre på en eksisterende organisasjonskultur da den gjerne er godt forankret i organisasjonen. Hvis endringer skal kunne skje vil det kreve en lang og kontinuerlig prosess, gjerne over mange år (Kaufmann og Kaufmann 2009, 273). Om det foreligger forhold som tilsier at endringer må til vil dette forenkle arbeidet med å forandre kulturen. Eksempel på slike forhold kan være skuffende økonomiske resultater som fører til nedbemanning eller påkjenninger fra andre aktører i samme marked (Kaufmann og Kaufmann 2009, 273).

6.2.2 Organisasjonens maktforhold

En organisasjon kan ikke eksistere uten sine viktigste bestanddeler, individene. Individene i organisasjonen er, som nevnt i kapitlet om kunnskap og motivasjon, unike og hva som motiverer dem er forskjellig. Noen av disse individene kanskje kun motiveres av egen karriere og økonomisk vinning, mens andre motiveres av å oppnå suksess for organisasjonen. Videre kan også disse individene ha delte meninger om hvordan organisasjonen burde styre sine ressurser. Disse maktforholdene innad i organisasjonen er i stor grad med på å avgjøre utfallene av beslutninger som fattes (Jacobsen og Thorsvik 2013, 23).

6.3 Visjon og verdier

Hvis visjon, verdier og mål er tydelige i en organisasjon vil det være enklere for de ansatte å identifisere seg med bedriften. Visjonene skal virke som en guide og motivator for å nå de fastsatte målene. Gjennom organisasjonens beslutninger, fremtidsplaner og filosofi vil bedriftens verdier komme til uttrykk (Jacobsen og Thorsvik 2013, 134). Det vil være til nytte å dra en grense mellom bruksverdier og forfektede verdier (Bang 2011, 47). Bruksverdiene er de verdier som menes å være grunnen bak de ansattes handlinger og atferd mens de forfektede verdiene er de verdiene som de ansatte tror på og som gjerne er synlige i bedriften, som visjoner, strategier og mål (Bang 2011, 48). Det finnes forskjellige funksjoner av verdiene som guider de ansatte og lager forholdsregler til forskjellige situasjoner. Forholdsreglene hjelper de ansatte med blant annet hvordan man oppfører seg ovenfor kolleger. Bang (2011) mener videre at verdiene er veivisere i konflikthåndtering og avgjørelser og fungerer som motivatorer for de ansatte. Med motivator menes i dette tilfelle at når de ansatte lever opp til verdiene på riktig måte vil man til slutt oppnå verdiens beskrevne hovedmål. Ved å opptre i linje med verdiene til organisasjonen vil verdiene også fremme økt selvtillit blant de ansatte (Bang 2011, 50).

Karl Fredrik Tangen uttalte i en artikkel fra 2007 at ”I jakten på ord som skal definere dem som annerledes, glemmer bedriftene hva de egentlig holder på med.” og ”Mange bedrifter snur på hva de egentlig driver med” (E24.no 2007). Når en strategisk plattform skal arbeides frem er det av ytterste viktighet at de ansatte vil føle seg tilknyttet til verdiene. Dette får man ved å involvere organisasjonen som en helhet i utviklingsprosessen.

Det er viktig for ledelsen å ta hensyn til de interne interessene ved utvikling av verdier og visjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 444). For å skape et engasjement knyttet til visjonen må ønskene og interessene til medlemmene i organisasjonen være kjernen i selve visjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 444). Hvis bedriften ønsker å ha en visjon som er både målrettet og dynamisk vil det være viktig å være klar over hvordan nå-situasjonen ser ut. Å lage en strategisk plan for å ikke følge den opp etterpå er like uklokt som å ikke lage en plan i det hele tatt. Hvis en plan skal være et effektivt ledelsesverktøy så må den brukes å oppdateres kontinuerlig (Forbes 2014). Kaufmann

og Kaufmann peker også til forskning innen dette området som konkluderer med at det ofte er her visjonene til organisasjoner faller igjennom.

6.4 Konsistens og samsvar

Vår bakgrunn sier mye om hvem vi er, hvilke interesser vi har, hvilke vi omgås med og hvilke vi samarbeider godt med. Dette gjelder ikke kun på fritiden, men også i aller høyeste grad i arbeidslivet og organisasjoner. Hvis en organisasjon består av ansatte med relativt like bakgrunner vil det ofte være et bedre samarbeid på en yrkesmessig måte tilstede. Risikoen ligger i at de fort kan tenke og handle i de samme baner og mønster og på sånn vis hemme utvikling (Jacobsen og Thorsvik 2013, 146). Bedrifter henter i dag ofte inn personer som har de ferdigheter, kvaliteter og verdier de mener vil passe inn i organisasjonskulturen gjennom headhunting eller intervjuer. Kaufmann og Kaufmann mener at de som rekrutterer fort kan ansette personer som likner på de andre medarbeiderne i for stor grad. Hvis organisasjonsmedlemmene er for likesinnede vil dette kunne hemme nødvendig videreutvikling (Kaufmann og Kaufmann 2009, 270). De gode utviklingsmulighetene i PostNord med fokus på interne søkere bidrar til en balansert gruppe medarbeidere med forskjellige verdier og bakgrunner. Dette vil bidra positivt til forandring og nytenking og dessuten skape en mer resultatrik organisasjonskultur (Denison 1995).

6.5 Tilpassingsdyktighet

Markedet som PostNord opererer i er massivt og vidstrakt med mange store og seriøse konkurrenter som hele tiden legger press på bedriften. Det vil derfor være viktig for PostNord å ligge i forkant og hele tiden tilpasse seg de forandringer som skjer i markedet og tilgodese kundenes konstant strengere krav grunnet digitalisering og globalisering. I logistikkbransjen vil tilpassingsdyktigheten til bedriften være utslagsgivende for suksess.

Tilpassingsdyktighet setter store krav til forandringsevne og man taler generelt om to typer endringer; reaktive og proaktive (Jacobsen og Thorsvik 2013, 390). Hvis endringer i bedriften stammer fra forandringer som allerede har inntruffet vil endringen være reaktiv. I motsetning til reaktiv endring vil proaktiv endring være de endringer som skjer i forventning om at forandringer vil skje. Vanlige årsaker bak

reaktiv forandring blant bedrifter er blant annet nedgangstider eller markedstiltak fra konkurrenter.

6.6 Leders affekt på organisasjonskulturen

Organisasjonskulturen begynner hos ledelsen og hva slags kultur de ønsker seg. Deretter må lederne skape et utgangspunkt hos sine ansatte sånn at de enkelt kan identifisere seg med den ønskede kulturen. En måte å gjøre dette på er ved at lederen utvikler en type ideologi som reflekterer organisasjonens felles visjoner og mål. Dette vil bidra til å skape en kultur som gjør at de ansatte enkelt forstår sin egen og andres rolle i virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2013, 142). En annen måte ledere kan illustrere og levendegjøre verdiene og målene til organisasjonen er gjennom historiefortelling. Historiefortelling er akkurat hva det antyder, fortellinger om ting som har skjedd i organisasjonen som har hatt stor innvirkning på hvor den befinner seg i dag. Historiene trenger nødvendigvis ikke kun å omhandle hendelser, men også enkelte individer som jobber eller har jobbet i organisasjonen som har utmerket seg på noe vis. Når man har historiefortellinger om enkelte individer vil dette fremheve rollemodeller blant resten av arbeidsstokken sånn at de får noen å se opp til og identifisere seg med. Det er imidlertid viktig at historien er realistisk og relevant for at den skal ha best innvirkning (Jacobsen og Thorsvik 2013, 148). Historiefortellinger blir alt mer populært blant bedrifter fordi de ansatte visualiserer og fantaserer mer og dermed danner et følelsesmessig engasjement (Jacobsen og Thorsvik 2013, 149). En tredje måte å få de ansatte til å identifisere seg med bedriften og skape en sterk organisasjonskultur er å utvikle sitt eget språk og slagord som fremhever verdier og normer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 149). Sett fra PostNords perspektiv vil det, grunnet organisasjonens størrelse, være viktig at alle ledere etterlever de verdier og normer som organisasjonen står for sånn at kulturen vil være enhetlig på tvers av avdelinger og skiftordninger. Lederne må i tillegg forstå og være bevisst over sin egen påvirkningsevne.

6.7 Oppsummering

Visjoner og verdier utgjør mye av det som er en organisasjonskultur og det er av betydning at de ansatte klarer å identifisere seg med disse. For å hjelpe de ansatte i identifiseringsprosessen må organisasjonen utvikle klare visjoner og verdier (Kaufmann og Kaufmann 2009). Organisasjonen bør strebe etter at de ansatte

forholder seg til og handler ut fra disse retningslinjene. Denne prosessen vil forenkles hvis de ansatte er en del av utviklingen av slike visjoner og mål sånn at de samsvarer med felles verdier, interesser og ønsker (Jacobsen og Thorsvik 2013).

PostNord er en stor organisasjon og har derfor en omfattende organisasjonskultur med stort mangfold av ansatte og ledelsen har stor innvirkning på organisasjonskulturen gjennom måten, hyppigheten og interessegraden av hvordan verdiene, målene og visjonene kommuniseres til de ansatte. Hvordan klarer da PostNord å samle alle under en felles kultur og hva gjør ledelsen for å påvirke?

Del 3 – Metode, analyse og rapportering

7.0 Metode

7.1 Innledning

Når vi snakker om samfunnsvitenskapelig metode skiller vi i hovedsak mellom to perspektiver; kvalitativ metode og kvantitativ metode. “Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger” (Ian Dey 1993 gjengitt i Jacobsen 2005, 126). Her ser vi det som er omtalt som hovedskille innen samfunnsvitenskapelig metode, nemlig tall versus ord. Vårt første valg da vi startet med denne oppgaven var om vi ville ha en oppgave med en kvalitativ tilnærming eller en oppgave med en kvantitativ tilnærming. For oss var det tidlig klart at vi ville gå mer i dybden på en problemstilling og fange opp detaljer, nyanser og skiller. “Den største faren med kvantitativ metode er at den kan gi et *overfladisk* preg på undersøkelsen” (Jacobsen 2005, 133). Allerede her ser vi en klar indikasjon på at kvantitativ tilnærming ikke var den metoden som best ville hjelpe oss for å finne de svarene vi ønsket, noe som også tilsier at vi valgte å gå mot en kvalitativ tilnærming til fenomenet. Vi vil derfor videre forklare hvilke valg og bortvalg vi stod ovenfor ved valg av en slik metode.

7.2 Utvikling av problemstilling

“Når vi bestemmer oss for en problemstilling foretar vi et viktig valg: Vi avgrensner hva vi skal fokusere på” (Jacobsen 2005, 68).

Oppgaven har følgende problemstilling:

Hva kjennetegner PostNord sin organisasjonsdrevne merkebyggingsevne og hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre og styrke sin merkevare med utgangspunkt i de fire driverne i sammenkoblingsmodellen?

Fire analyse spørsmål vil svare på oppgavens problemstilling.

1. Hva karakteriserer måten merkevaren PostNord bygges på i dag?
2. Hva karakteriserer PostNord sitt lederskap?
3. Hva karakteriserer driverne av de ulike menneskelige ressursene i PostNord?
4. Hva karakteriserer PostNord sin organisasjonskultur?

Med utgangspunkt i denne problemstillingen og de 4 analyse spørsmålene var det klart at kvalitativ metode var det rette valget. Analyse spørsmålene ble brukt til å samle inn data som kan være med på å svare på den overordnede problemstillingen og for å se på de ulike driverne av merkebyggingen i PostNord og se hvordan de påvirker den totale merkebyggingsevnen til organisasjonen.

7.3 Valg av undersøkelsesdesign

Vi stod nå ovenfor valget på om man skal ha et intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg. Intensivt (også kalt dybde) “er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet (variabelen) vi ønsker å studere” (Jacobsen 2005, 87). Et intensivt undersøkelsesopplegg tilsier at man må gå dypere ned i problemstillingen og se på alle detaljer og nyanser i et fenomen. Man ønsker her å se nøyere på få enheter, ved hjelp av mange variabler (Jacobsen 2005). Vår problemstilling tilsier at vi må ha et fåtall enheter da vi har mange variabler, dette grunnet at det ville tatt for mye tid å undersøke alle disse variablene på mange enheter.

I motsetning til intensive undersøkelsesopplegg har man ekstensive undersøkelsesopplegg som baserer seg på at man ser på et større antall enheter med få variabler. Slike undersøkelser er typisk kvantitative da det “er et forsøk på å få en

presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster” (Jacobsen 2005, 94). Altså er det ikke dette designet vi ønsket.

7.4 Innsamling av kvalitative data

Da det grunnleggende var på plass i undersøkelsen og dette valget hadde blitt tatt var det på tide å bestemme seg for hvordan vi skulle samle inn data. De hyppigst brukte metodene for innsamling av kvalitative data er:

- Det individuelle intervjuet (Dybdeintervju)
- Fokusgruppe (Gruppeintervju)
- Etnografisk studie (Observasjon)
- Dokumentundersøkelse

For oss var det av størst interesse å gjennomføre dybdeintervjuer, da dette regnes som best egnet for å “måle individuelle, personlige synspunkter på et fenomen/forhold” (Jacobsen 2005, 167). Vi ønsket å se på hvordan PostNords enkeltmedlemmer oppfatter sin hverdag og hvordan de oppfatter at de ulike driverne i sammenkoblingsmodellen fungerer i deres hverdag. “Hensikten med dybdeintervjuet vil normalt være å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass” (Askheim og Grennes 2008, 88). Fordelen med en slik innsamlingsmetode er det at man kan *probe* på spørsmål, altså komme med oppfølgingsspørsmål. “Hensikten med slik oppfølging og laborering rundt bestemte utsagn er å fjerne all tvil om hva respondenten egentlig mener” (Askheim og Grennes 2008, 88-89).

Det var også aktuelt å foreta en etnografisk undersøkelse, altså observasjon, i tillegg til intervjuene. Men dette ble valgt bort grunnet tidsmangel.

Når innsamlingsmetode er valgt står man ovenfor ulike valg man må ta i forhold til en slik metode. Vi vil nå gå gjennom disse ulike valgene og hvilke valg vi tok for å få gjennomført en best mulig undersøkelse.

“Individuelle intervjuer kan gjennomføres enten ved at intervjueren og intervjuobjektet er i fysisk nærhet av hverandre, eller er fysisk atskilt” (Jacobsen

2005, 143). Vi valgte å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer da vi mente at dette beste kunne være med på å fange opp alle detaljer og nyanser. “Det ser ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema i ansikt-til-ansikt-intervjuer enn over telefon/internett” (Jacobsen 2005, 143). Intervjuene ble avholdt i møterom og kontorer på PostNord sitt hovedkontor på Alfaset, dette for å gjøre det enklere for intervjuobjektene å ta seg tid til intervjuene, samt gjøre dem komfortable i og med at de befant seg på egen lokasjon.

Et intervju kan foregå i ulike grader, man skiller ofte mellom ustrukturerte intervjuer og strukturerte intervjuer (Jacobsen 2005). Vi utarbeidet på forhånd en intervjuguide som skulle fungere som en form for struktur slik at vi fikk berørt alle de temaene vi ønsket, men var ikke helt låst til denne. Jacobsen mener at man bør utarbeide en intervjuguide “for å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse” (Jacobsen 2005, 145). Vårt intervju har en sterk form for strukturering, da vi stilte de fleste respondentene de samme spørsmålene. Dette ble gjort for å kunne få fatt på de ulike virkelighetsoppfatningene til de ulike informantene, dette kan nærme seg en kvantitativ undersøkelse “men intervjuet er likevel kvalitativt så lenge respondenten kan svare med sine egne ord” (Jacobsen 2005, 147).

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og senere ordrett transkribert for å få bedre oversikt over de data som ble samlet inn. Hvert intervju varte mellom 30-60 minutter og ble kun gjennomført en gang. Intervjuene startet med det generelle for så å gå inn på vanskeligere temaer. Ved å begynne med lette temaer skaper man både tillit og man unngår “at hele samtalen låser seg” (Jacobsen 2005, 151).

7.5 Hvordan skal vi velge ut enheter?

For oss var det i hovedsak interessant å se på ledere og ansatte i ulike ledd i PostNord. Grunnlaget for dette var at vi ville fange opp de ulike holdningene og virkelighetsoppfatningene i de ulike avdelingene, for å se om det som nevnes som perfekt i toppen virket slik lenger ned. “Informantens kvalifikasjoner og egenskaper er viktigere i kvalitative intervjuer enn i kvantitative, fordi vi ønsker mye informasjon, vi ønsker refleksjon og assosiasjoner” (Askheim og Grennes 2008, 126).

Vi valgte å gjennomføre syv intervjuer med ansatte og ledere i de ulike avdelingene i PostNord. Vi følte at dette var en passe størrelse på utvalget for å få belyst analyse spørsmålene og se forskjeller på ulike ledd i organisasjonen. De ble rekruttert

gjennom det ene gruppemedlemmet bak denne oppgaven som har kontakter i PostNord.

7.6 Analyse av datamaterialet?

Det krever mye for å analysere et dybdeintervju og et intervju som varer i 50 minutter kan tilsvare nesten 20 sider med tekst. I og med at intervjuguiden ble utarbeidet på en måte hvor ulike temaer blir tatt opp underveis i intervjuet kategorisert rundt de fire analyse spørsmålene var forarbeidet for dataanalysen gjort, og det ble lettere å se på hvert tema. “Det kanskje viktigste i denne prosessen er å unngå å fortape seg i detaljer og enkeltfenomener, men ha fokus på helheten” (Askheim og Grennes 2008, 160). Med en slik utformet intervjuguide og slike kategoriserte temaer ble videre arbeid enklere da vi lettere så en helhet i resultatene. Dataene ble kodet og satt opp mot hverandre for å avdekke avvik mellom de ulike informantene.

8.0 Analyse

8.1 Innledning

I dette kapitlet vil PostNord presenteres som en helhet fra informantens ståsted. Deretter vil funnene settes opp mot teori i den analysedel som følger. Her vil det ses nærmere på sammenhenger og mulige forbedringspotensialer. Avslutningsvis vil hvert kapittel konkluderes og disse konklusjonene vil være utgangspunkt for undersøkelsens hovedkonklusjon og anbefalinger. I beskrivelsene fra informantenes ståsted er kun de viktigste momentene plukket ut fra intervjuene. Intervjuguidene er tilgjengelig i vedlegg 1 og 2.

8.2 Markedsføring

Dette kapitlet vil beskrive og analysere funnene i undersøkelsen og vil deretter settes opp mot relevant teori på området. Kapitlet avsluttes med en konklusjon. Det vil her bli lagt fokus på analyse spørsmålet:

Hva kjennetegner måten merkevaren PostNord bygges på i dag?

8.2.1 Beskrivelse gjennom informantenes øyne

Under markedsføringsdelen av intervjuet ble både ansatte og ledere spurt om det samme, det første det ble spurt om er hva de mener skiller PostNord fra

konkurrentene. Det var ikke mye konsistens i svarene vi fikk, og de forskjellige informantene hadde sin egen oppfatning av hva som skilte dem fra konkurrentene. Dog så er det tendenser på at det er mer tanker om hva som skiller PostNord fra konkurrentene fra ledere i høyere nivåer, og der er det en felles forståelse for at PostNord er totalleverandør i Norden, noe som de selv sier er unikt. Når de ble spurt om hvor de trodde kundeforventningene ble skapt var det et mer konsistent svar. Det foreligger en felles forståelse fra de fleste at kundeforventningene skapes av salgsavdelingen og ved første møte med kunde hvor det blir gitt informasjon om hva organisasjonen leverer. Det er også en enighet om at TV-reklamen til PostNord ikke er med på å skape noen kundeforventninger.

Fokuset ble så lagt over på intern markedsføring og markedsføring rettet mot organisasjonen og dens medlemmer. Her ble det først spurt informantene om de hadde kjennskap til begrepet intern markedsføring. Det var kun to av de spurte som hadde kjennskap til dette begrepet, begge med høyere utdanning som bakgrunn. Etter at det ble presentert en definisjon på det ble de spurt om de visste om det fantes en strategisk plan for den typen markedsføring. Det ble her fremhevet gulvmøter og teammøter på dags-, ukes- og månedsbasis som et type sted dette ble gjort samt intranettet i PostNord. Ingen hadde et spesielt inntrykk av at det kunne kalles markedsføring, de fleste så mer på det som informasjon og kommunikasjon, men det fantes en felles enighet om at dette var et punkt det kunne jobbes mer med.

Deretter ble de spurt om hvordan de mente den interne markedsføringen foregår rent praktisk, her ble det trukket frem eksempler som infomøter og bedriftsmagasin. Intervjuobjektene kunne bekrefte at det foregikk mye på intranett og via bedriftsmagasin. Ansatte på lavere nivåer trakk frem at det skjedde på intranett, men at det ikke fantes noen møter lenger, og syntes dette var for dårlig. Dette er med på å støtte det som blir nevnt fra en ansatt at: *“Ja selvfølgelig, vi har innsyn og tempo som kommer ut hvert kvartal. Men i hvilken grad.. jeg vet ikke hvor, eller i hvilken leserbredde...”*. Denne tendensen ser vi også for en av de ansatte i bedriften: *“Nei dem har jo satt opp dataskap da. Men det at det skapet står der, det klarer ikke å skape den interessen av å gå dit å se.”*. Når han ble spurt om han trodde interessen sviktet svarte han: *“Ja, jeg tror kanskje at det er vanskelig å få folk interessert i hvordan det går med selskapet og til å vise genuin interesse for det”*. Dermed kan vi

se at det den ansatte trekker frem er en tendens som stemmer, men at det kanskje er selvforskyldt.

Videre ble informantene spurt om de opplevde at det var stor forskjell på muntlig og skriftlig informasjon. Her kom vi frem til at ledere syntes det var stor forskjell, mens ansatte på lavere nivåer ikke syntes det, men hvis du gikk litt opp i nivåene ble det større enighet om at det var forskjell på skriftlig og muntlig. Her trekker de frem blant annet at for mye informasjon blir lagt på intranett eller sendt på mail, men ikke kommunisert godt nok til de ansatte. En av lederne hevdet at dette var fordi det var bedre å gi informasjonen som muntlig kommunikasjon, dette argumenterte han for ved å si: *“Fordi når du kommer med ting begynner folk å tenke, og det er alltid greit å kunne svare på den informasjonen som blir lagt ut.”*

Det ble så nevnt at det var viktig at visjoner, verdier og mål var godt forankret blant de ansatte. Det ble dermed spurt informantene om de følte dette ble etterfulgt i deres avdeling. De ansatte var enige om at dette ikke etterfølges særlig godt. Det finnes dog en viss enighet om at den er bedre forankret i ledergruppa enn den er blant de ansatte.

Deretter spurte vi de ansatte om de følte at deres leders lederstil støttet den interne markedsføring via delegering av ansvar samt om leder motiverte sine ansatte til å følge visjonene. Svarene fra alle var at de følte at sin leder var god til å motivere de ansatte. Den samme tendensen så vi når vi spurte lederne om de følte at lederstil til lederne i organisasjonen støttet den interne markedsføringen. En av lederne på høyere nivå sa blant annet at: *“Det at lederstilen samsvarer med det, det er jeg jo enig i. Det er jo sunn fornuft. Det er jo ikke noe nytt for oss, ift. det som kommer frem der. Å fremstå korrekt, å gjøre og å ta de rette valgene”*. Dermed kan vi med stor sikkerhet si at lederne støtter den interne markedsføringen.

Videre ble det forklart at høyt motiverte ansatte var essensielt for at de var mottakelige for intern markedsføring hvorpå vi spurte både ledere og ansatte om de ble motiverte av sine arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. Her var det i hovedsak positive svar å få, de fleste ble motivert av sine arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. Noen derimot svarte at de ikke alltid ble motiverte. Dette på bakgrunn av at de blant annet føler at enkelte arbeidsoppgaver er mer rutinepregede oppgaver som bare må

gjøres, og som ikke er like lystbetonte. De som svarte positivt syntes derimot slike oppgaver var motiverende. Mens andre mente at ikke alle ble motiverte av arbeidsoppgavene fordi logistikkbransjen er en bransje man ofte bare havner i fordi man for eksempel ikke har nok utdanning til å jobbe der man helst vil.

Vi spurte så lederne om hvordan de jobbet for å motivere sine ansatte, her nevnte intervjuer blant annet ting som belønninger, mulighet for å klatre i organisasjonen og lignende. Her var det forskjell i svarene, men det var en felles enighet om at muligheten til å avansere i firmaet var en av faktorene som ble brukt for motivasjon av de ansatte. En av de lederne på høyere nivå vi snakket med syntes egentlig ikke det å motivere ansatte var hans oppgave og syntes at dette var noe de ansatte selv måtte ta ansvar for. Det at avansement i organisasjonen motiverer kan de ansatte bekrefte når de ble spurt om hvordan leder jobbet for å motivere dem. Mange opplevde at de ble lagt merke til ved å gjøre et godt arbeid og fikk mer tillit, samt at de fikk mulighet for avansement og det å ta fagbrev og forskjellige kurs.

Avslutningsvis spurte vi de ansatte om de følte seg viktige i den totale markedsføringen hvor svaret i hovedsak var at de ikke følte det. Noen hadde så kortfattede svar som “nei”, mens andre utdypet med å si at de ikke har noe inntrykk av det. Her så vi en stor differanse når vi spurte lederne om de arbeidet for at de ansatte skulle føle seg viktige i den totale markedsføringen. Lederne svarte som regel ja og sa at det var en viktig oppgave for dem å få de ansatte til å føle seg viktige, med unntak av en som tidligere nevnt saat motivasjon av ansatte ikke var hans jobb.

8.2.2 Analyse av markedsføringen

“Potensialet for identifisering og internalisering er viktig for individer fordi det dreier seg om deres jakt på meningsinnhold i arbeidslivet” (Bjerke og Ind 2007, 113). Fra beskrivelsen ser vi at det kan foreligge et problem i identifisering blant de ansatte. Da vi blant annet spurte informantene om det fantes en strategisk plan for intern markedsføring i organisasjonen ble det av omtrent samtlige informanter nevnt at dette er noe som kan jobbes mer med. Det kan altså sies at det arbeides lite med å få de enkelte individene i organisasjonen til å føle en form for identifisering for merkeidentiteten. Dette kan ha flere årsaker, en av tingene som er interessant er de resultatene som ble avdekket ved spørsmål om det er forskjell på muntlig og skriftlig

informasjon. Det ble nevnt blant ansatte på lavere nivåer at det var liten forskjell, dog nevnte disse også at det nesten ikke var teammøter og gulvmøter lenger. Noe som får oss til å konkludere med at informasjonen de ansatte på lavere nivåer mottar i hovedsak er skriftlig. De ansatte på høyere nivåer mente at det var en viss forskjell på muntlig og skriftlig informasjon, noe de blant annet begrunnet med at det blir lagt ut for mye informasjon på intranett og at slik informasjon får større gjennomslagskraft hvis den blir kommunisert muntlig. Dette er med på å støtte vår påstand om at ansatte på lavere nivåer kun er eksponert for skriftlig informasjon.

Teoretisk sett burde de ansatte på lavere nivåer være godt kjent med all informasjon som blir lagt ut på intranett i tillegg til visjoner, mål og verdier som også blir lagt ut her. Dette er nok ikke i samsvar med hva som er realiteten i PostNord. En av de ansatte sier at det har blitt satt opp dataskap på terminalen da de som jobber her i hovedsak ikke sitter foran datamaskiner. Den ansatte hevder videre at selv om det er dataskap tilgjengelig for ansatte på terminal virker det ikke som det er interesse for å ta i bruk disse. Dette kan for oss virke som en tendens på at det ikke er noen interesse for å se på den informasjonen som blir gitt ut og dermed er det vanskelig for disse ansatte å føle en form for identifisering som kan skape meningsinnhold i arbeidet de utfører. Dette får vi også en bekreftelse på da det ble spurt om visjoner, mål og verdier var godt forankret blant de ansatte da så å si samtlige informanter svarte at dette ikke ble etterfulgt. "Hvis det ligger en ekte og sterkt forankret merkeidentitet i organisasjonen, blir det enklere å opprettholde fortellingen om *én* historie" (Bjerke og Ind 2007, 123). Med basis i det Bjerke og Ind her forteller kan vi med sikkerhet si at dette er et problemområde for PostNord, da det kan virke som merkeidentiteten så å si ikke er forankret blant noen av de ansatte på lavere nivåer.

Vi nevnte i teorijennomgangen at det kan legges til ytterligere tre P-er (People, Physical evidence og Process) til de tradisjonelle fire (Price, Place, Product og Promotion) i tjenesteytende organisasjoner. For PostNord er altså disse tre P-ene sentrale, da de har mye kontaktpunkter til sine kunder. Her nevner vi blant annet sjåfører som er bedriftens ansikt utad, selgere som er førstekontakt for mange kunder og terminalansatte som er en besøkendes førsteinntrykk av organisasjonen hvis de er på besøk. Det ble nevnt i en av informantenes intervju at profilering av sjåfører har gått for sakte og det for mange kunder kan virke forvirrende at det fortsatt opereres

med den gamle profilen Tollpost Globe på lastebiler og sjåførere. I og med at dette er en pågående prosess velger vi og ikke trekke frem dette som et fremtidig problemområde, men som en baktanke ved eventuelt ny profilering. Det vi dog ser som et problem er eksempelet på den ene ansatte på lavere nivå som vi nevnte tidligere og da spesielt det vi nevnte om at merkeidentiteten er dårlig forankret. Sjåførere er også ansatte som sjeldent sitter ved en datamaskin og mest sannsynlig ikke har noen stor interesse av å sjekke intranett. Vi velger dermed å tro at et av de viktigste kontaktpunktene til PostNord ovenfor kunder hvilket kommuniserer denne merkeidentiteten dårlig, og dermed at den markedskommunikasjonen PostNord har ikke får like stor gjennomslagskraft. "Det er leveringingen av produktet eller tjenesten i seg selv og erfaringen med eierskap som spiller den viktigste rollen for merkestyrken" (Bjerke og Ind 2007, 129). Vi mener derfor at PostNord sliter med å bygge opp merkestyrke da merkeidentiteten er dårlig forankret blant de ansatte i organisasjonen, noe som gjør det vanskelig å føle eierskap ved levering av tjenestene PostNord leverer.

Vi ser derfor et stort potensiale for forbedring i den interne markedsføringen slik at de ansatte generelt og de som står i det daglige møtet med kunden spesielt, føler eierskap ovenfor PostNord ved utførelse av deres arbeid. Dette mener vi bør gjøres med mere muntlig kommunikasjon av PostNords visjoner, mål og verdier for at alle individene i organisasjonen støtter oppunder merkeidentiteten til PostNord.

8.2.3 Konklusjon

Ved å ha sett på momenter i markedsføringen i PostNord mener vi å ha sett lite av det som kan kalles merkebygging fra innsiden og ut. Det kan for oss da tyde på at PostNord driver markedsføring etter det klassiske utside-inn perspektivet. Vi mener det ligger et stort potensial i å rette fokuset mer mot intern markedsføring for å skape en enhetlig organisasjon som føler eierskap ovenfor PostNord og som har PostNords merkeidentitet godt forankret. Spesielt er dette viktig blant ansatte på lavere nivåer og da spesielt sjåførere da disse er PostNords ansikt utad og et av de hyppigste kontaktpunktene for kunder av PostNord. Det bør derfor jobbes mer med å kommunisere PostNords visjon, mål og verdier for å skape engasjement blant de ansatte så de kan støtte oppunder PostNords merkeidentitet.

8.3 Lederskap

Dette kapitlet vil beskrive og analysere funnene i undersøkelsen og vil deretter settes opp mot relevant teori på området. Kapitlet avsluttes med en konklusjon. Det vil her bli lagt fokus på analysespørsmålet:

Hva karakteriserer PostNord sitt lederskap?

8.3.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne

Vi innledet ledelsesdelen av intervjuet med å stille ansatte og ledere spørsmål om hva de mente var godt lederskap. Her fikk vi mye forskjellige svar, og alle lederne hadde ulike premisser for hva de mente var godt lederskap. Fra en leder som tok frem sitt teoretiske perspektiv situasjonsbestemt ledelse til andre ledere som listet opp kriterier som delegerende, tillit og tydelighet. I hovedsak er tydelig det mest gjennomgående for hva lederne hevder er det viktigste kriteriet for godt lederskap. Blant de ansatte er det også varierende, alt avhengig av avdeling og ansvarsområde. Det å være tydelig dukker også her opp i tillegg til involvering og delegeringsevne. Gjennomgående er også at de ønsker tillit fra sin leder.

Deretter ble lederne spurt om de kunne beskrive sin lederstil, her også var det mye skiller i svarene vi fikk. I likhet med forrige spørsmål ble det også nevnt tydelig flest ganger, og alle lederne mente at de var tydelige. En leder nevner at han er veldig konsekvent på oppfølging, mens en annen sier at han legger mye fokus på medmenneskelighet og ikke bare målstyring og oppfølging. De ansatte fikk spørsmålet om de kunne beskrive sin nærmeste leders lederstil hvorpå de også nevner tydelighet. To av dem nevner også informativ og motiverende.

Ved spørsmål til lederne om de arbeider aktivt med involvering av sine medarbeidere samt de ansatte om deres leder arbeider aktivt med involvering er svaret gjennomgående ja. Høyere ledere nevner at involvering er viktig da det er en del av prosessen som skaper resultater. Men her blir det nevnt av en ansatt at ledergruppa nok er for dårlig til å involvere de lengre ned i organisasjonen. Dette kan vi kanskje se nyanser i hos den ene lederen som referer mye til ledelsesgruppa og at han er flink til å involvere der, men nevner lite om involvering nedover.

Vi spurte så om lederne var bevisste på sine styrker og svakheter hvorpå alle svarte ja. Vi fulgte opp med å spørre om de turte å nevne noen. Blant svakheter finner vi store forskjeller alt fra et behov for å detaljstyre til utålmodighet og for raske avgjørelser. Blant styrker finner vi i hovedsak oppfølging som det gjennomgående. De ansatte ble spurt om de kunne nevne noen forbedringspotensialer hos sine ledere hvorpå mange sa at det ofte kunne bli litt lite oppfølging da lederne ofte var tidspresset, dette er kanskje en indikasjon på at det lederne mener er deres styrke ikke alltid skinner igjennom. Dette har vi også noen bekreftende indikasjoner på fra en av de ansatte som sier at organisasjonen er veldig toppstyrt, noe som gjør at hans leder ikke alltid får brukt sitt potensiale.

Fokuset ble så rettet mot lederskapskriterier og verdibasert ledelse i PostNord. Her trekker vi frem Code of Conduct som inneholder blant annet PostNords egne kriterier for verdibasert ledelse, den ramser også opp fire ledelseskriterier som vi presenterer for informantene. Vi spurte deretter alle informantene om de har lest Code of Conduct. Av de informantene som fikk spørsmål om de har lest Code of Conduct var det kun tre som hadde sett på den, og de hadde bare skummet igjennom den, noe som indikerer at organisasjonens medlemmer kanskje ikke har god nok kunnskap om PostNords lederskapskriterier og visjon, mål og verdier.

Fokuset er nå rettet mot de ansatte og temaet medarbeiderskap og lederskap, hvor vi da spesielt ser på de seks hjørnesteinene for samarbeid i Code of Conduct. Disse blir presentert ovenfor de ansatte hvor to av de ansatte i høyere nivåer har skummet gjennom det. Her er det en enighet om at det generelt sett er for dårlig kundefokus, de mener at fokuset er for resultat styrt og rettet mot å losse kolli ikke på mottaker av kolli. Ansatte på lavere nivå hevder også at det er mye negativitet og lite engasjement, og hevder selv at dette kan ha basis i de store omveltingene.

Når vi så spurte om de følte lederne tok ansvar for at disse hjørnesteinene var tilstede i organisasjonen avdekket vi enda et problemområde. Det blir generelt nevnt fra ansatte på høyere nivåer at dette blir gjort hos dem, men tror ikke de er representative for hele organisasjonen. Dette bekreftes fra ansatt på lavere nivå da det nevnes at det er et inntrykk av at noen av lederne "*gir faen*". Vi sitter altså igjen med et inntrykk av

at det egentlig ikke blir gjort noe arbeid for at disse hjørnesteinene skal være tilstede i alle avdelinger.

Vi rettet så fokuset mot lederne og temaet lederskapskriterier og verdibasert ledelse, hvor det blir fremhevet fire ledelseskriterier fra Code of Conduct. Det råder enighet om at tydelighet er et lederskapskriterie som burde følges. Dette på grunn av at de føler at kommunikasjon og informasjonsspredning har vært, og er for dårlig på det nåværende tidspunkt. Vi spurte dem da om de hadde kjennskap til hvem som tok ansvar for at lederne skal leve opp til de fire lederskapskriteriene. Alle var enige om at det skjedde fra øverste hold og langs linja, men hvor konsekvent det ble i de lavere nivåene var heller usikkert noe en leder selv uttalte. Hvorpå det ble nevnt at det ikke er noen *“helhetlig aksjonsplan”*.

Deretter så vi på implementering og innledet med å stille spørsmål til alle informantene om de hadde kjennskap til noen tidligere verdier som har påvirket organisasjonen. Her ble Tollpost Globe sin visjon nevnt av omtrent samtlige informanter. Denne visjonen ble til tider også nevnt under hele intervjuet når det var snakk om visjoner.

På spørsmål om hvordan lederne kommuniserte verdiene for samarbeid og lederskap utover i avdelingen var det mye variasjon. En av lederne syntes det var vanskelig å kommunisere det til samtlige medarbeidere i sin avdeling da det er en skiftordning som gjør at ikke alle får møtt opp. Andre ledere sier at det har blitt bedre enn det var tidligere, men at det ikke er godt nok. Den ene lederen hevder for eksempel at *“Det er en stor svakhet i organisasjonen”*. Dette kan bekreftes av de ansatte som blant en av de ansatte på lavere nivå mener det ikke blir kommunisert så mye og at det ikke er noen oppfølging. Ansatte i høyere nivåer mener at det skjer i deres avdeling, men at de ikke er representative for hele organisasjonen. De er i likhet med ansatte på lavere nivå enige om at det ikke forekommer noen oppfølging. Lederne fikk så et oppfølgingsspørsmål på hvordan de sikrer at medarbeidere og ledere etterfølger de verdiene vi spurte om i første omgang. Her ser vi igjen en bekreftelse på at denne oppfølgingen nesten ikke er tilstede. Den ene lederen hevder at det er en vanskelig oppgave, men at ledere har sine handlingsplaner som det blir gitt tilbakemelding på. Den andre lederen mener at det vil hjelpe å ha teammøter og snakke med folk sine,

og hevder også at mange av de ansatte på lave nivåer enkelt og greit ikke bryr seg. Han mener at de står foran en utfordring med å få disse interessert. Altså kan det tyde på at den manglende oppfølgingen kan skyldes mangel på interesse fra ansatte på lavere nivåer.

8.3.2 Analyse av lederskap

Under intervjuene så vi at alle spurte ledere var bevisst på sine sterke og svake sider, og kunne ramse opp flere. Ancona et al (2007) hevder at gode ledere er bevisst på sine sterke og svake sider og utnytter sine medarbeideres kompetanse på sider de ikke er sterke på. Det er derfor interessant hvordan lederne benytter sine medarbeidere. Hos den ene ansatte på høyere nivå ble det nevnt at deres leder var flink til å delegerer og gjøre sine medarbeidere ansvarlig for de oppgaver som ble delegert. Dette er for leders del viktig da leder er under et stort tidspress og ikke alltid får tid til å gjennomføre visse oppgaver. Slik atferd er tydelig tegn på en svakhet, kanskje ikke personlig, men en svakhet fra leder som skyldes eksterne forhold. Hvor godt dette foregår i de andre avdelingene er heller usikkert. Noe vi også ser tendenser på hos en annen ansatt som nevner at det kanskje blir gjennomført for lite involvering på alle plan i organisasjonen.

Den tidligere nevnte delegering og ansvarliggjøringen er et tydelig tegn på tillit fra leders side, noe som er essensielt i organisasjonsdrevet merkebygging. “Hvis ledere lever ut merkeidentiteten, setter de et eksempel for organisatorisk atferd. Selvfølgelig krever dette *tillit* fra ledernes side og ansvarsfølelse fra arbeidstakerne.” (Bjerke og Ind 2007, 197). Tillit er noe som alle de ansatte ønsker å føle fra sin leder og lister opp som et av kriteriene for godt lederskap. Det er dog et faktum at det er lite involvering på lavere plan, som kan tyde på at den ønskede tilliten ikke er tilstede, som kan ha bakgrunn i at lederne ikke henvender seg til sine medarbeidere på lavere nivåer når avgjørelser skal tas.

“Lederskap er ingen tilbaketrasket aktivitet. Det må bestå i engasjement, entusiasme og forpliktelse” (Bjerke og Ind 2007, 191). En slik forpliktelse er essensielt for transformasjonsledelse. Når ansatte ble spurt om lederne tok ansvar for at de seks hjørnesteinene for samarbeid var på plass i organisasjonen, altså en form for forpliktelse til Code of Conduct var det mye negative svar å få tilbake. Ansatte på

lavere nivåer hevdet blant annet at de følte at noen av lavere ledere i organisasjonen “*gir faen*” og enkelt og greit ikke bryr seg så mye om disse hjørnesteinene. Altså ser vi at ledere på lavere nivåer mest sannsynlig ikke har dette engasjementet, entusiasmen og forpliktelsen som Bjerke og Ind poengterer (2007). Problemene bak dette kan være mange det kan blant annet være “vanskelig for en leder å forvalte lidenskap dersom vedkommende ikke tror på organisasjonen eller merkeidentiteten” (Bjerke og Ind 2007, 192). Det er kanskje dette vi ser tegn på blant ledere på lavere nivåer dog er ikke dette tilfelle for lederne på de høyere nivåene. Altså kan det tyde på at det ikke er en konsekvent atferd blant lederne i PostNord, noe som får oss inn på tanken om at det ikke har blitt kommunisert klart nok fra øverste ledelse at Code of Conduct er hvordan organisasjonen ønsker at ledelse skal bli utøvd. Dette kan ha ulike årsaker, vi mistenker at det kan bli for tungt, noe som blir indikert ved at ansatte og ledere stort sett bare har skummet gjennom Code of Conduct og ikke tenkt noe mer på den.

Vi kan se på et eksempel på at Code of Conduct kanskje blir for tung hvis vi ser på resultatene av spørsmålet om de kjenner til noen andre verdier som tidligere har påvirket organisasjonen. Omtrent alle svarte åpen, ærlig og tydelig som var Tollpost Globes verdier. Den ene lederen snakker om hvordan det var en Tollpost ånd i firmaet og at “*Det var mange som følte et veldig eierskap overfor jobben og en identitet med å være Tollpost Globe*”. “Effektive ledere må ha ferdigheter til å fremme en besluttet merkeidentitet som en klar retning og demonstrere sin forpliktelse til den gjennom kommunikasjon og handling” (Bjerke og Ind 2007, 198). Tollpost-ånden er et tydelig eksempel på at det tidligere har vært tydelig kommunikasjon av merkeidentitet fra ledelsen. Og det virker som om organisasjonen jobbet som ett mot dette målet på måten lederen snakker om dette på. Dog hevder samme leder at denne ånden forsvant litt da det ble mer fokus på målstyring. Og etter eierskapskifte og innføring av Code of Conduct har nok denne Tollpost-ånden blitt vasket enda mer bort.

I teorigjennomgangen for ledelse ble det presentert en modell for hvordan ledelse burde fungere i en organisasjon som utøver denne typen merkebygging. På basis av det vi nå har etablert i analysen vil vi se om denne prosessen gjennomføres blant lederne i PostNord. Fase en dialog nevner at det må være dialog og at lederne må være dyktige på å kommunisere med sine medarbeidere under utvikling av den

retningen de ønsker å ta organisasjonen i (Bjerke og Ind 2007). Det ble fra ledere uttrykt at organisasjonen var veldig linjestyrt noe vi også ser tendenser til ved noen av de ansattes svar. Dette er en indikasjon på at retningen organisasjonen går i mest sannsynlig har blitt utviklet i toppen for deretter å bare bli kommunisert nedover, det har på ingen måte fremkommet indikasjoner på at alle ledd i ledelsen i PostNord har vært med på å styre retningen organisasjonen går i. PostNord ønsker å være totalleverandør i hele Norden og skal være den organisasjonen folk henvender seg til når folk ønsker å sende sine produkter. En ting vi kan trekke ut av dette er at dette mest sannsynlig har sitt fokus på hva kunder forventer å få av en logistikkbedrift. Dette kan altså tyde på at det har blitt basert retning ut ifra hva ledelsen sentralt i PostNord ønsker basert på hva kundene forventer. Dermed kan vi si at retning ikke har gjennomgått den første fasen. Dog ser vi indikasjoner på at retninger ulike avdelinger skal gå i basert på den overordnede retning, dette ser vi eksempler på blant noen av de ansatte informantene. Dette er ikke gjennomgående i alle avdelinger noe vi har fått bekreftelse på fra de ansatte vi intervjuet i tillegg til noen av lederne. Altså ser vi et potensiale for utbedring i fase en.

Fase to går på mye av det samme som fase en, dog at fokuset her er satt på visjon og merkeidentitet. Da vi spurte informantene om de viste om de ansatte hadde vært med å utvikle Code of Conduct fikk vi stort sett svar på at dette var enten uvisst eller at de ikke hadde vært med på det. Det gjenspeiles i entusiasmen blant ansatte og ledere som sådan til å lese og engasjere seg i Code of Conduct og de verdier og kriterier som er listet opp i den. Det blir blant annet i et intervju nevnt at den kan virke for sentral for enkelte noe som ikke vekker interesse for å se på denne. Dette kan også bekreftes på en av informantenes svar om at det ikke virker som det er interesse for sjekke intranett (hvor blant annet Code of Conduct ligger og bedriftsmagasin blir gitt ut). “Ideelt sett skal ikke formuleringen av merkeidentitet og dialogen rundt denne gjennomføres av kun strategiske planleggere distansert fra virkeligheten og levering” (Bjerke og Ind 2007, 180). Fra det Bjerke og Ind hevder kan det virke som PostNord har gått i feil retning ved utvikling av Code of Conduct da stort sett ingen av informantene hevder at ansatte har vært med på utviklingen av Code of Conduct. “Når du har distanserte planleggere som ansatte kan oppleve som «hemmelige» personer som jobber med «skjulte» agendaer, kan det ende svært negativt” (Bjerke og Ind 2007, 180). Altså ser

vi også her et potensiale for å inkludere ansatte og ledere som sådan fra alle ledd til å være med i prosessen til å omformulere og skape en ny og forbedret Code of Conduct.

I fase tre går fokuset over til kommunikasjon “Imidlertid omfatter ikke det bare utsendelser av instruksjoner eller tilsvarende meldinger, produksjon av pressemeldinger eller produksjon og fremføring av taler” (Bjerke og Ind 2007, 180). Allerede i det foregående sitat ser vi et avvik fra hva som skjer i PostNord. Det ble som tidligere nevnt hos alle ansatte sagt at de bare har fått utdelt Code of Conduct, hvorpå noen har vært gjennom den i møter men ikke noe mer inngående.

Problemområdet her ligger altså i at PostNord kommuniserer sin merkeidentitet, visjon og verdier gjennom et skriv eller via intranett. Intranett har vi allerede fått bekreftet at det ikke er stor interesse for å se på blant ansatte i lavere nivåer. Dette har nok sitt utgangspunkt i det vi tok opp i under fase to, nemlig det at de ikke selv har vært med i utviklingen av Code of Conduct. Vi går tilbake til de data vi fant på spørsmål om hvordan disse verdiene ble kommunisert, der det var et gjennomgående svar at det nesten ikke skjer og at dette var “*en stor svakhet i organisasjonen*”. Ingen av de ansatte informantene mener at det har vært noen konkret kommunikasjon på at Code of Conduct skal følges noe lederne også hevder ved at de sliter med å følge opp dette. Dog har de blitt flinkere på å følge opp ledere ved at de selv må presentere handlingsplaner og lignende for så å få tilbakemelding på dette. Det nevnes ikke at dette går på verdier og lignende noe som vi tolker som at det ikke blir gjort oppfølging på om lederne etterfølger Code of Conduct. Det kan ikke bare rettes kritikk mot PostNord på dette punktet da det nevnes fra enkelte ledere at det har blitt bedre enn før, men at de har en lang vei å gå. Vi ser altså tendenser på at det kan ha startet en trend med å følge opp om merkeidentitet og verdier etterfølges i avdelingen, og at det muligens kan gå mot mer inkludering rundt disse.

Siste fase går på videreutvikling og forsterking, som vi delvis har vært inne på i forrige avsnitt. “Det må være pågående tilbakemeldinger fra både interne og eksterne målgrupper og justeringen av formulering av merkeidentiteten og implementeringen av den gjennom strategier bør skje kontinuerlig” (Bjerke og Ind 2007, 182). Som vi kom frem til i forrige avsnitt er det lite til ingen oppfølging på om Code of Conduct og de verdiene i den blir etterfulgt i avdelingene. Altså er det store avvik her i forhold

til det idealet Bjerke og Ind (2007) legger til rette for. Dette medfører at det er et stort potensiale for forbedringer på siste fase fra lederne side. Dog er det iverksatt noen tiltak på leder til leder nivå i organisasjonen. Som en av lederne på høyere nivå poengterer har alle lederne presentert sin lederindeks og fått tilbakemelding på dette. Lederindeksen har fokus på de fire lederskapskriteriene og på hvor bra de ulike scorerer på disse. Altså ser vi at det er gode tendenser til at tilbakemeldinger leder til leder har blitt bedre noe som tilsier at lederne får et økt fokus på PostNords visjoner og verdier. Problemet her ligger nok i at det ikke har blitt inkludert nok i de tidligere fasene til at PostNords verdier føles viktige for de ansatte og at lederne ikke klarer å etterfølge disse godt nok til å klare å få med seg hele organisasjonen. Som det ble nevnt tidligere i analysen ser man tendenser til dette blant ledere på høyere nivåer, men at det ikke finnes noen felles struktur for hvordan dette bør gjøres. Dette er også de avdelingene som vi har inntrykk av at er mer samkjørte og som jobber effektivt mot et felles mål, noe vi tror har sin bakgrunn i at leder i disse avdelingene er flinkere til å involvere og kommunisere med sine medarbeidere. “Jo bedre samkjørt lederne er med de ansatte og kundene, jo høyere sannsynlighet er det for at merkeidentiteten og med den visjonen blir relevant” (Bjerke og Ind 2007, 185).

8.3.3 Konklusjon

Ingen leder er komplett eller perfekt og det finnes heller ikke noe formular for perfekt lederskap. “Lederskap tilpasser seg omstendighetene” (Bjerke og Ind 2007, 198). På samme måte som det finnes mange teorier på ledelse finnes det også mange typer ledere og alle leder på basis av sin personlighet (Bjerke og Ind 2007). Dette så vi også var tilfelle i ledelsen i PostNord, hvor alle listet opp ulike kriterier for hva godt lederskap var og hvordan deres lederstil var. Som vi har nevnt tidligere hevdet Drucker at gode ledere var bevisst på sine sterke og svake sider og utnyttet sin kompetanse på de punktene de var sterke (Drucker 2005). Samtidig sier Ancona et al (2008) at ledere benytter sine medarbeidere på punkter de var svake på. Dette kom vi frem til at det ikke var noen overordnet standard for i PostNord og at dette kanskje ble utøvd i enkelte avdelinger, men ikke i det hele tatt i andre. Vi fant også ut at den ideelle ledelsesutøvelsen innen organisasjonsdrevet merkebygging er så å si fraværende i PostNord og at det burde inkluderes ansatte fra alle nivåer for å skape eller omformulere organisasjonens verdier, visjoner og merkeidentitet. Det er under analysen blitt avdekket at det kreves mer kommunikasjon, involvering og

standardisering i ledelsen i PostNord for at organisasjonen skal fremstå som en helhet med motiverte og engasjerte ansatte.

8.4 Driverne av de menneskelige ressursene

Dette kapittelet vil beskrive og analysere funnene i undersøkelsen og vil deretter settes opp mot relevant teori på området. Kapittelet avsluttes med en konklusjon. Det vil her bli lagt fokus på analysespørsmålet:

Hva karakteriserer driverne av de menneskelige ressursene i PostNord?

8.4.1 Beskrivelse gjennom informantenes øyne

I denne delen av intervjuet blir ledere og medarbeidere først spurt om de mener de har et godt forhold til medarbeidere og sine kollegaer. Svarene her er entydige og klare over hele linjen og de tilsier at de har alle et godt forhold til hverandre. Selv om noen ikke liker noen på et personlig plan så er der en gjensidig yrkesmessig respekt tilstede. Hvorvidt de kan navnene til alle i sin avdeling varierer i forhold til stillingsnivå. Noen høyere ledere kan navnene til den nærmeste ledergruppen og kun et fåtall av de ansatte under der igjen mens de ansatte som regel kan navnene til alle på avdelingen de jobber i.

Lederne blir spurt om de benytter seg av noen ledelsesverktøy og svarene varierte litt. Noen bruker rent teoretiske verktøy som situasjonsbestemt ledelse, mens noen andre ser på ledelsesverktøy som diverse rapporter, masterplan og liknende. Fellestrekkene er at, uansett hvilket verktøy de bruker eller foretrekker, så finner de disse verktøyene som gode hjelpemiddel i deres daglige arbeid.

Deretter får lederne spørsmålet om de arbeider aktivt for å utvikle ferdighetene til medarbeiderne og hvordan dette foregår. Her henvises det til kursing, ROS-samtaler (resultatoppfølgingssamtale), møter og oppfølging. Fremgangsmåten på hvordan de utvikler sine medarbeidere er like på kryss av avdelinger og nivå, det gis dog uttrykk for noen vansker når det kommer til gjennomføring grunnet skiftarbeid i noen avdelinger.

Når medarbeiderne ble spurt om hva de selv gjør for å utvikle sine ferdigheter ga de uttrykk for at de enten aktivt søker nye og utfordrende oppgaver hvor de kan veldig lite fra før eller ved å benytte seg av de kurstilbud som bedriften har, for eksempel fagbrevkurs og ADR-kurs (farlig gods).

Både ledere og medarbeidere fikk spørsmål om hvordan det tas av lavpresterende medarbeidere, og her dukket det opp litt forskjellige syn og opplevelser. Ledere peker til ROS-samtaler og deretter oppfølging av hva som ble avtalt for å følge opp og måle om det skjer noen forbedringer. Også generelle samtaler og daglig kommunikasjon blir benyttet for å diskutere eller gi feedback i noen avdelinger. Høyere ledelse diskuterer også kompetanseutnyttelse der tilfellet kan være *riktig* mann på *feil* plass. Dette samsvarer med den informasjon som ble samlet inn fra medarbeiderne på hvordan de opplever at dette problemet blir angrepet fra ledelsen. Noe som også fremkommer i intervjuene med medarbeiderne er at det finnes forbedringspotensial når det kommer til konsekvenskultur, forståelse og konstruktivitet. Hva gjelder konsekvenskultur så menes det at denne er for svak. Ting får bli drevet på feil måte i for lang tid før ting blir tatt tak i, og når de til slutt blir tatt tak i finnes det ikke noen klare rutiner for hvordan dette skal foregå. Ser vi til forståelse og konstruktivitet går dette på at det blir tatt lite hensyn til individualitet blant medarbeiderne nede på terminalen i forhold til evne å arbeide i høyt tempo eller hvor mye støtte noen trenger i arbeidsutførelsen. De konstruktive tilbakemeldingene kan også bli hyppigere og bedre. Medarbeiderne på terminalen ønsker også at det legges ned større tid og vekt på å finne ut hvilken oppgave den enkelte individ er best egnet til.

Alle ansatte fikk spørsmål om de følte seg forpliktet til sin arbeidskontrakt og svarene vi fikk var alle entydige og klare ja. Dette opplevde vi som veldig positivt da det viser til at den psykologiske kontrakten er sterk i organisasjonen.

Lederne fikk spørsmål om de har en strategi for å få medarbeiderne til å identifisere seg med prosessen eller suksessen til organisasjonen. De fleste hadde ikke noen særlig strategi eller tenkte aktivt på dette, men de som hadde det fokuserte veldig på innsyn, forståelse og resultater. Å presentere økonomi- og kvalitetsresultater vil ikke kun være med på å hjelpe medarbeiderne til å identifisere seg med organisasjonen, men også fremkalle et større eierskap.

Når spørsmålene gikk over til å handle om motivasjon og kunnskap ble lederne spurt om de bevisst jobbet med å inkludere sine medarbeidere i prosesser og beslutninger på arbeidsplassen og hva bakgrunnen for dette var. Her svarte alle at de jobbet bevisst med inkludering av sine medarbeidere og de grunner vi fikk til svar var blant annet at det leder til økt eierskap, økt motivasjon og at alle må føle seg sett og hørt. Noen ledere påpekte også at de ikke kan alt selv og må derfor spille på medarbeidernes kompetanse og ideer. Dette både bekreftes og avkreftes i intervjuer av medarbeidere. Noen føler at de blir inkludert, mens andre ikke blir det i det hele tatt, da gjerne terminalarbeidere.

Etterfølgende spørsmål tar opp hvorvidt det tas hensyn til de forskjellige personlighetene når lederne ønsker å motivere medarbeiderne. Alle lederne prøver etter beste evne, men det er ikke alltid at de treffer blink og ting kan gå feil, og da får man ta det til seg til neste gang. De føler også det er vanskelig i starten av et arbeidsforhold, men jo lengre man jobbet sammen jo bedre kjenner man den andre. De poengterer også at det er veldig viktig for arbeidsytelsen å ta hensyn til de ulike personlighetene. Noen av de ansatte opplever at deres ledere bevisst prøver å tilpasse sine motivasjonsteknikker opp mot forskjellige individer, mens andre ikke har tenkt over eller lagt merke til det. Dette betyr dog ikke at det ikke skjer fra leder sin side.

Både ledere og medarbeidere ble spurt om kompetanseutnyttelsen i sin respektive avdeling. Ting virker på stell når man ser til alle avdelinger foruten terminalen. Generelt så prøver lederne å få riktig mann på riktig plass og dette fungerer fint på de fleste avdelingene, men på terminalen er ting litt annerledes grunnet veldig varierte arbeidsdager i forhold til mengde og bemanning. Fordelingen av arbeidsoppgaver og arbeidsområder går mye på evne, der de som har høy evne til noe blir satt til en viss type arbeid. Dette arbeidet er ofte krevende og mangelen på rotasjon leder til utmatting over tid. Her kan det være en fordel å få på plass en god rotasjonsplan og oppfølging på denne.

Videre fikk de spørsmål om i hvilken grad de identifiserer seg med PostNords visjoner, mål og verdier gjennom de forskjellige arbeidsprosessene. Lederne mente at noen av mellomlederne identifiserte seg i en viss grad, mens generelt kunne alle bli

bedre på akkurat dette. Det ble nevnt at det fortsatt var mye Tollpost Globe igjen i sinnene til de ansatte og at transformasjonen mot å bli PostNord ville ta litt tid. Intervjuene gjenspeiler dette ved at de ikke tenker særlig mye over visjoner, mål og verdier i sin hverdag. De er mer opptatt av å bare gjøre en god jobb.

På spørsmål om hvor oppdaterte medarbeiderne er til enhver tid om hva som skjer i organisasjonen mente både ledere og medarbeidere at dette var altfor dårlig og kunne bli vesentlig bedre. Noen er oppdaterte, men dette grunnes egen interesse der de selv oppsøker informasjon som man finner på intranettet. Det har blitt registrert en forbedring i det siste i sammenheng med overgangen til å bli PostNord. Majoriteten mente at det er for mye skriftlig informasjon i forhold til muntlig. Den skriftlige informasjonen kan fort bli for tung og krever et større engasjement hos den enkelte for å oppsøke å komme seg igjennom.

Sist ble de ansatte spurt om de var motiverte i sin jobb, et spørsmål allesvarte ja på. Dette viser tegn på god tilfredshet blant de ansatte på arbeidsplassen.

8.4.2 Analyse av driverne av de menneskelige ressursene

For å opprettholde motivasjonen er det viktig at de ansatte har den kunnskap og de ferdigheter som trenges for å oppnå en mestringfølelse (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det nevnes ved flere tilfeller gjennom hele intervjuprosessen at det finnes mye kunnskap i bedriften spredt over alle avdelingene, at de ansatte er motiverte og at de føler seg forpliktete til sine arbeidskontrakt. At de føler seg forpliktet til sin arbeidskontrakt og motiverte på arbeidsplassen og i de arbeidsoppgaver de har peker på at den psykologiske kontrakten er sterk. Den psykologiske kontrakten har videre en nær kobling til jobbtfredshet. Når slik forpliktelse er tilstede fremstår det som om PostNord gir den støtten og konsekvente levering til de ansatte som forventes av dem som arbeidsgiver (Bjerke og Ind 2007). Det nevnes også at de opplever jobben som lærerik, noe som styrker den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Som tidligere nevnt blir ansatte med høy indre motivasjon spesielt påvirket i positive retninger av muligheter for videreutdanning (Dysvik og Kuvaas 2008) noe som PostNord har sterkt fokus på. På disse punktene fremstår det som om PostNord gjør ting riktig.

De ansatte må være motiverte og tilfredse, men de identifiserer seg imidlertid dårlig med organisasjonen. Her har ledelsen i PostNord en betydelig oppgave foran seg ettersom de er den største påvirkningsfaktoren for positiv identifikasjonsutvikling i linje med organisasjonens mål og oppgaver (Kaufmann og Kaufmann 2009, 217). Det finnes fire grunnleggende påvirkningsfaktorer ledelsen kan arbeide med; *synlighet*, *tydeliggjøring*, *irreversible goder* og *delegering av personlig ansvar* (Salanick 1977).

Synlighet handler om anerkjennelse for den jobb de utfører på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel være å få skryt i plenum eller tillatelse til å gå hjem tidligere en dag. Synlige handlinger må dessuten suppleres med **tydeliggjøring** av jobbatferden til medarbeideren for å skape positiv identifisering. Ser vi til **irreversible goder** finnes det mange alternativer å velge blant, for eksempel barnehage tilbud og forsikringsordninger. Slike goder vil bidra til å knytte den ansatte både emosjonelt og kognitivt sterkere til organisasjonen og vil derfor bidra til en økt grad av forpliktende engasjement og identifisering. Den siste faktoren, **personlig ansvar**, går på å øke medvirkningen i beslutningsprosesser for å bidra til økt ansvarsfølelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 217). Det fremkommer av dybdeintervjuene at majoriteten av PostNords ledere er flinke til både synlighet og tydeliggjøring, men ansatte på terminalen føler at de får veldig lite personlig ansvar og at det er lite involvering fra leder i beslutningsprosesser. Det er viktig at en leder inkluderer medarbeiderne i beslutninger som påvirker dem. Dette vil bidra til at de opplever at de har en større betydning i organisasjonen, at de er en del av et felleskap og at de får et sterkere eierskap (Longenecker 2011). Her finnes et stort utviklingspotensial for PostNord med relativt små forandringer i hvordan lederne arbeider.

Ser vi til hvordan bedriften tar seg av lavpresterende arbeidere fremkom det eksempler som ROS-samtaler, feedback og oppfølging. Dette er i utgangspunkt gode måter å håndtere lave prestasjoner på hvis forholdet ikke har gått for langt. Hva som derimot sees som bekymringsverdig er den uklare konsekvenskulturen som ble nevnt der feil eller avvik i holdninger, atferd og jobbutførelse kan foregå over tid uten å bli adressert. Når avviket eventuelt faktisk adresseres finnes det ikke noen konsekvent konsekvensplan. Konsekvensprinsippet (Skinner, 1969), baseres på læringspsykologi og operant betinging og peker til at konsekvensene av en handling påvirker vår sannsynlighet for at samme handling gjentas ved et senere tilfelle. For å utvikle nye holdninger, handlingsmønstre, normer og verdier i en organisasjon vil man bli nødt til

å kombinere sanksjoner og forsterkning (Bang 2011, 165). Det som er viktig når man ønsker utvikling av nye handlingsmønstre er at det er tydelighet i de trekk som ønskes utviklet. En utfordring koblet til konsekvensprinsippet er at mange ledere føler seg utilpass med iverksetting av konsekvenser i forhold til den ønskede kulturen. Det kan være vanskelig å konfrontere andre personer, enten det er med positiv eller negativ feedback. Hvis lederen kanskje føler at han selv ikke etterlever den ønskede kulturen vil det også oppstå vanskeligheter med å konfrontere andre med slike saker (Bang 2011, 165). Å bruke konsekvensprinsippet fra øverste ledd og gjøre ledere vant til å både få og gi feedback og iverksette konsekvenstiltak vil bidra til en forbedring av konsekvenskulturen i PostNord.

8.4.3 Konklusjon

I begynnelsen av analysen ble det stilt spørsmål rundt motivasjons- og kunnskapsnivåene blant de ansatte og om bedriften gir den støtte og kontinuitet som kreves for å opprettholde disse. Det fremgår av intervjuene at ledelsen tar godt vare på ansatte og tilbyr regelmessige utdanningsmuligheter for de som ønsker det og stimulerer derfor den indre motivasjonen, noe som også Kaufmann og Kaufmann (2009) omtaler. PostNord har som organisasjon med andre ord kommet langt innen dette feltet. Det som ikke helt samsvarer med det oppgitte motivasjonsnivået til de ansatte, forpliktelsen til arbeidskontrakten og tilfredsheten, er den svake identifiseringen til organisasjonens visjon, mål og verdier blant de ansatte på terminalen. Her burde PostNord iverksette tiltak for å øke identifiseringen, da særlig gjennom delegering av personlig ansvar og inkludering av de ansatte i beslutningsprosesser (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette vil bidra til at de opplever at de har en større betydning i organisasjonen, at de er en del av et felleskap og at de får et sterkere eierskap (Longenecker 2011). Avslutningsvis blir det oppdaget svakheter i konsekvenskulturen i PostNord. Forhold og avvik blir ignorert i for lang tid før de blir adressert. Her kan det være interessant for PostNord å se på konsekvensprinsippet til Skinner (1969) for å få en bedre og mer effektiv utvikling mot de ønskede handlingsmønstrene (Bang 2011).

8.5 Organisasjonskultur

Dette kapitlet vil beskrive og analysere funnene i undersøkelsen og vil deretter settes opp mot relevant teori på området. Kapitlet avsluttes med en konklusjon. Det vil her bli lagt fokus på analyse spørsmålet:

Hva karakteriserer organisasjonskulturen i PostNord?

8.5.1 Beskrivelse gjennom informantenes øyne

Alle ansatte blir i denne delen av intervjuet innledningsvis spurt om visjonen til PostNord og hvor godt de kjenner til den. Resultatene her var svake da majoriteten ikke hadde noen kjennskap i det hele tatt. Det dukket opp et par normerte gjettinger som omhandlet logistikk og at PostNord skal være best innenfor dette området. To individer fortalte at de kjente til den, men at de ikke kunne sitere den. Det ble uttrykket at de opplever visjonen å være for lang og kronglete. Den kunne vært enklere, mer lik et slagord mener noen. Det fremkommer av intervjuene at kommunikasjonen av visjonen til de ansatte er altfor svak mens lederne opplever at den blir kommunisert ofte. Lederne forteller at visjonen ofte blir kommunisert på møter, presentasjoner og foredrag, sammenkomster som majoriteten av de ansatte ikke tar del i. På spørsmål om noen visste om de ansatte har vært en del av utviklingen av visjonen fant vi til slutt ut at ansatte i PostNord Sverige har vært med på dette, men ikke i Norge.

Etterfølgende spørsmål blir stilt til både ledere og medarbeidere og tar for seg atferd og holdninger i møterommene, kantinen og på ”gulvet”. Alle mener det er litt klikkete, også i møterommene. Ingen opplever det dog som et problem da det naturlig vil være noen som kommer bedre overens enn andre. Det ble fortalt at holdningene og atferden over hele linjen har blitt betraktelig bedre de siste årene. Ellers mener informantene at det er en generelt god atmosfære hvor man fleiper og spøker med hverandre men at det finnes enkelte individer som gjerne melder seg ut, alltid sier nei og har en negativ påvirkning på de rundt seg grunnet sin atferd. Dette gjelder i hovedsak terminalen. Når det kommer til atferden på møter så er den preget av en åpenhet der det er rom for både fleiping og heftige diskusjoner. Takhøyden oppgis å være veldig stor og det stormer gjerne bak lukkede dører, men de sterke følelsene blir

lagt igjen bak dørene og alle går ut som gode kollegaer. Vedrørende møter som helhet ble det fortalt at antallet møter ligger på kanten av å bli for mange slik at man fort mister fokus på andre viktige ting.

Neste del av intervjuet går in på hva som ses på som verdsatt og ikke verdsatt atferd i organisasjonen, hvordan dette blir belønnet eller straffet og hva slags atferd som en ønsker for eventuell forfremmelse. Når det ble spurt om hva slags normer som eksisterer på arbeidsplassen ble det kommunisert at det er sunn fornuft, normal folkeskikk og generelle samfunnsregler som også gjelder på PostNord. Videre presenterte informantene en lang liste på hva slags atferd som verdsettes og hovedtrekkene falt mot ærlighet, eierskap, lojalitet, initiativtakende, mot, åpenhet, ansvarstakende og stå-på-vilje. Disse trekkene blir belønnet på litt forskjellige måter avhengig av hvem som er nærmeste leder. Det blir belønnet med blant annet skryt i plenum, større tillit, mer ansvar. Her nevner også leder at han har blitt mer bevisst på de positive effektene av ros i plenum. Hva som er representativt for hele bedriften er at de som har den foretrukne atferden etter hvert blir anbefalt for nye og høyere stillinger. Atferd som ikke blir verdsatt på de forskjellige avdelingene går generelt på den strake motsatsen til den verdsatte atferden. Det blir nevnt gi-faen-holdning, negativitet, illojalitet og ikke ta ansvar. Dette blir straffet med forskjellige tiltak avhengig av i hvilken grad atferden forekommer. Det er et tema for ROS-samtaler og oppfølging. Skulle det være at dette ikke hjelper vil sterkere virkemiddel som for eksempel skriftlig advarsel benyttes.

Informantene ble deretter spurt om hvordan de opplevde utviklingsmulighetene i organisasjonen, og her sparer de ikke på noe som helst. Alle sier overbevisst ja og en sier at PostNord er den beste bedriften han noensinne arbeidet i. Det fremkommer også at bedriften fokuserer på intern rekruttering foran ekstern og at de ikke nødvendigvis fokuserer på den nødvendige kompetansen, men mer de riktige holdningene. Mange av de høye lederne har begynt nederst som terminalarbeidere og deretter arbeidet seg oppover.

På spørsmål om det forekommer feedback og hvordan denne foregår ble det fortalt at den i hovedsak blir foretatt gjennom ROS-samtaler og gjennom en årlig FOCUS-undersøkelse som går ut til alle ansatte. På den måten fungerer dette bra og under

strukturerte former. Det som PostNord kan bli bedre på og som fremkommer i intervjuene til alle informantene er den fortløpende og daglige feedbacken gjennom enkle samtaler. Feedback trenger nødvendigvis heller ikke bli formidlet verbalt, men også gjennom tillit og mer ansvar som et tegn på at leder er fornøyd med arbeidsinnsatsen. Formidlingen av feedback skjer i hovedsak fra leder til medarbeider, sjelden fra leder til leder og enda mer sjeldent fra medarbeider til leder.

Videre i intervjuet ble informantene spurt om hva de mener de selv gjør for å bidra til en god organisasjonskultur. Her får vi veldig mange gode svar som for eksempel det å være blid, ærlig, hilse på alle, gå foran i henhold til verdier, være ydmyk, ta avvik når de oppstår og følge med på bursdager. Her er det ikke noen forskjeller på ledere eller ansatte og kulturen på Alfaset fremstår som god. Leder nevner også at han prøver å ta en tur blant de ansatte og slå av en liten prat for å oppdatere seg på hva som skjer, ikke bare på arbeidsplassen, men også privat.

Intervjuet går videre med å stille spørsmål rundt arbeidsmåtene på og imellom de forskjellige avdelingene. Gjengangerne var at det er mye individuelt arbeid med litt for mye internt fokus. Dette gjelder ikke kun avdelingsvis, men også på kryss mellom forskjellige avdelinger på Alfaset. Det avhenger litt på hva slags oppgave det gjelder, men de generelle trekkene er at hver avdelingsledere på terminalen legger for stort fokus på sin egen avdeling og for lite fokus på Alfaset som en helhet. Egoisme er et ord som har gått igjen i undersøkelsen. På kontoret, der støttefunksjonene holder til gis ikke de samme inntrykkene, men de er klare over situasjonen og utfordringene på terminalen. Det i noen tilfeller overdrevne interne fokuset har bidratt til å utvikle en form for ”peke-finger-kultur” hvor avdelingene skylder på hverandre istedenfor å eie opp til feil eller avvik som forekommer. Dette har gått så langt at det å innrømme feil noen ganger har fått store konsekvenser for det enkelte individ, hvilket kun har forsterket denne negative kulturen i feil retning. Ledere er innimellom redde for å innrømme sine feil. For øvrig uttrykker noen av lederne at fremgangsmåten noen ganger kan være for kjapp, at det ikke er god nok planlegging før beslutninger blir tatt og at de kan bli bedre på å definere mål.

Avsnittet om organisasjonskultur avsluttes med at informantene blir spurt i hvilken grad de opplever at avdelingens mål samsvarer med sine egne mål og interesser, i

hvilken grad de opplever å ”være ett” med organisasjonen og omdette er en kilde for motivasjon. Alle respondentene mente at avdelingsmålene samsvarer med egne karrieremål og interesser i den grad at alle kunne se for seg å fortsette å jobbe i bedriften i mange år da de har tro på fremtiden. Samtlige svarer også at de føler at de er en del av PostNord som organisasjon og identifiserer seg med den. Dette er også en kilde til motivasjon blant de ansatte til å gjøre en god jobb. Det blir kommunisert av noen av de ansatte at de er veldig spent på hvordan hverdagen blir nå som de nylig gått over til å være PostNord og omstillingsprosessen er i full gang.

8.5.2 Analyse av organisasjonskultur

For at de ansatte enkelt skal kunne identifisere seg med en bedrift er det viktig at visjon, mål og verdier blir tydelig fremstilt (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det første som blir lagt merke til i dette avsnittet er dog hvor dårlig kjent de ansatte er med visjonen til PostNord. Dette blir forklart med at visjonen blir kommunisert for dårlig eller for lite, at den er for lang og kronglete og at de ansatte kun er mer opptatt av å bare å gjøre en god jobb. Her har ledelsen noe å arbeide med, fordi organisasjonskulturen begynner hos lederne og hva slags kultur de ønsker seg (Jacobsen og Thorsvik 2013). Visjonen må være lang og kronglete for noen, men ved å ikke kommunisere den godt nok så vil de i hvert fall ikke klare å bli kjent med den. Det fremkom i noen av intervjuene med lederne at de følte at visjon, mål og verdier ble hyppig kommunisert i møter og på sammenkomster, da vil det ligge et ekstra ansvar på de ledere som er med på disse aktivitetene til å kommunisere visjonen videre nedover i systemet. At lederne mener denne informasjonen er hyppig forekommende mens kjennskapen blant de ansatte fortsatt er såpass lav er kun et bevis på at noe ikke står helt riktig til og at noen ledere ikke tar eierskap for visjon, mål og verdier.

Som tidligere nevnt i ledelsesanalysen så kan den visjon som kommuniseres gjennom Code of Conduct føles for fjern til at den skal vekke nok interesse for at de ansatte skal engasjere seg i den. De ansatte i Sverige har vært med på å utvikle visjonen, men da de ansatte i Norge ikke har vært en del av PostNord fra før av vil det være vanskelig for dem å identifisere seg med denne visjonen. De ansatte i Norge får plutselig en ny identitet som de ikke har vært med på å utvikle. Fra å ha jobbet i Tollpost Globe som ble beskrevet som lite og familiært, så er de nå ansatte i PostNord som oppleves som stort og fjernt. Når en strategisk plattform skal arbeides frem er det

av ytterste viktighet at de ansatte vil føle seg tilknyttet til verdiene. Dette får man ved å involvere organisasjonen som en helhet i utviklingsprosessen. Noe som er verdt å bemerke er at for å skape et engasjement knyttet til visjonen må de interne ønskene og interessene til medlemmene i organisasjonen være kjernen i selve visjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). En forklaring til disse resultatene kan også være at det er utrolig vanskelig å forandre på en organisasjonskultur da den som oftest er godt forankret i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at hvis endringer skal kunne skje vil det kreve en lang og kontinuerlig prosess, gjerne over mange år. Funnene kan være tegn på at de er i starten av en slik endringsprosess forbundet med overgangen til PostNord.

Det andre forholdet som stikker ut i funnene fra dybdeintervjuene er beskrivelsene av arbeidsmåten, både i og imellom de forskjellige avdelingene, på terminalen. Det blir løftet frem egoisme, intern fokus og en ”peke-finger-kultur” som ikke er med på å skape en god organisasjonskultur. Dette er et forhold som det er et akutt behov for å bli adressert. Avdelingslederne må fremover arbeide målrettet med å snu det interne fokuset mot et mer eksternt fokus og få en følelse for helheten som utgjør PostNord på Alfaset. Hvis de legger fokus på å sette de andre avdelingene i posisjon vil dette ha en positiv påvirkning for denne delen av organisasjonskulturen. Dette henger godt sammen med hva som gjelder den begrensede toleransen, åpenheten og villigheten for å innrømme feil.

Videre ser vi motstridigheter i funnene vedrørende identifisering med organisasjonen. I kapitlet om drivere av menneskelige ressurser ble de ansatte spurt om i hvilken grad de kunne identifisere seg med organisasjonens visjon, mål og verdier. Her ble resultatet at majoriteten ikke identifiserte seg med disse. Når vi i dette kapitlet om organisasjonskultur stiller et veldig likt spørsmål fikk vi imidlertid et veldig annerledes resultat. De ansatte ble her kun spurt om organisasjonen var en identitetskilde og om de opplevde å være en del av organisasjonen. Resultatene fra dette spørsmålet var gjennomgående positive. Da reises det spørsmål om hva forskjellen mellom disse to veldig like spørsmålene er. Årsaken ligger i forskjellen mellom forfektete verdier og bruksverdier i organisasjonen (Bang 2011). Bruksverdiene er de verdier som menes å være grunnen bak de ansattes handlinger og atferd mens de forfektete verdiene er de verdiene som de ansatte tror på og som

gjørne er synlige i bedriften, som visjoner, strategier og mål (Bang 2011). Funksjonene av disse verdiene er altså forskjellige i den forstand de lager forholdsregler på arbeidsplassen (Bang 2011), og det fremstår som om de ansatte identifiserer seg bedre med bruksverdiene til organisasjonen enn med de forfektete verdiene. Dette gir på nytt et inntrykk av at visjon, mål og verdier kommuniseres for dårlig.

Ved å se på hvordan det gis feedback i organisasjonen er denne oppgaven veldig strukturert gjennom ROS-samtaler og årlige FOCUS-undersøkelser. Det er veldig positivt at denne rutinen eksisterer, prioriteres og følges opp av ledelsen. Det finnes dog forbedringspotensial vedrørende måten feedbacken gis på. Det gis uttrykk i intervjuene av lederne at de kan bli bedre på å gi fortløpende tilbakemeldinger på prestasjoner og dette blir underbygget av resultatene fra medarbeiderne. Ved en slik løpende og mer direkte tilbakemeldingskultur vil behovet for den konsekvenskultur vi tidligere har nevnt minske. Fortløpende tilbakemeldingskultur vil begrense de tidsrommene hvor negativ eller feilaktig atferd får mulighet utvikles på uten å adresseres av ledelsen.

Etter å hatt fokus på hva som fremstår som misforhold i organisasjonen og hva som burde rettes opp i må det også sies at PostNord gjør veldig mye riktig i hvordan de stimulerer til en god organisasjonskultur. De har en god takhøyde, det er rom for spøker og fleiping, de lar det storme i møterommene, lederne har begynt å forstå effektene av skryt i plenum, alle ansatte har klare meninger om hva slags egenskaper som blir verdsatt og prøver å leve etter dem. Utviklingsmulighetene innen organisasjonen er fantastiske og bidrar kraftig til å påvirke de ansatte med høy indre motivasjon (Dysvik og Kuvaas 2008). Dysvik og Kuvaas (2008) mener også at tilbud om internutdanning leder til økt jobbproduktivitet og positiv identifikasjon med organisasjonen samtidig som turnover-intensjonen blir lavere.

8.5.4 Konklusjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at for at en ansatt enkelt skal kunne identifisere seg med en bedrift er det veldig viktig at visjon, mål og verdier blir tydelig kommunisert. Her faller PostNord litt igjennom da resultatene fra undersøkelsen viser tydelig at kommunikasjonen er altfor dårlig. Lederne mener imidlertid at visjonen

kommuniseres ofte i møter og andre sammenkomster som de deltar i, hvilket viser til at lederne ikke tar ansvaret med å videreformidle visjon, mål og verdier til medarbeiderne.

Når det kommer til utvikling av visjon, mål og verdier så har de ansatte i Sverige vært en del av denne prosessen, hvilket bidrar til å styrke identifikasjonen til bedriften (Jacobsen og Thorsvik 2013), men de ansatte i Norge har imidlertid ikke vært en del av denne prosessen. Følelsen av å gå fra noe lite og familiært til å bli tvunget inn i noe stort og fjernt kan skape uro i kulturen. Det må nevnes at PostNord er i en omstillingsfase og en forandring i kultur og identitet er en lang og vanskelig prosess og kan løpe over mange år (Kaufmann og Kaufmann 2009). Vedrørende identifiseringen blant de ansatte til organisasjonen så knytter de seg sterkere til bruksverdiene enn hva de gjør til de forfektete verdiene. Dette kan være et resultat av at bruksverdiene er enklere å forstå da de går på handlemønstre i forhold til de normer som eksisterer på arbeidsplassen og ikke trenger å kommuniseres på samme måte som de forfektete verdiene.

Et sterkt internt fokus på og mellom avdelingene på terminalen har bidratt til å skape en skadelig ”peke-finger-kultur” som har ført til at det å innrømme feil har fått negative konsekvenser. Som en direkte følge av dette oppstår det tilfeller der ledere og ansatte er redde for å innrømme sine feil. For ledelsen i PostNord vil det være av høyeste prioritet å prøve å snu denne kulturen og omfavne den åpenhet som blir så varmt omtalt i undersøkelsen.

Når vi tar for oss feedback-kulturen og hvordan denne foregår så er den veldig god i forhold til struktur og oppfølging. Det som ledelsen i PostNord kan bli bedre på er å øke hyppigheten og dra ned på formaliteten av feedbacken. Hvis feedbacken blir mer løpende og uformell vil det tidsrom som eksisterer der feilaktig atferd utvikles minske. Derav vil kravene til en sterkere konsekvenskultur bli lavere.

8.6 Konklusjon og anbefalinger

Vi har i denne oppgaven prøvd å finne svar på den tidligere nevnte problemstilling, dette har vi gjort ved hjelp av fire analyse spørsmål. Problemstillingen lyder som følger:

Hva kjennetegner PostNord sin organisasjonsdrevne merkebyggingsevne og hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre å styrke sin merkevare med utgangspunkt i de fire driverne i sammenkoblingsmodellen?

PostNords markedsføring i dag er sterkt preget av et ubevisst utside-inn-perspektiv. Dette er et perspektiv som fungerer veldig bra for mange organisasjoner. For å være konsistente med markedskommunikasjonen og levere et helhetlig inntrykk av organisasjonen burde de rette fokuset mer mot et innside-ut-perspektiv. Ved å benytte seg av et innside-ut-perspektiv vil de ansatte bli mer involverte i de forskjellige arbeidsprosessene som foregår i organisasjonen, og dermed øke sin forpliktelse til PostNords merkeidentitet. Med dette vil de kunne levere en større kunde verdi som oppleves at er i tråd med PostNords markedskommunikasjon.

I PostNord som logistikkbedrift er det et hektisk miljø på terminalen i forhold til på kontornivå. Det vi spesielt legger merke til på terminalen er en manglende grad av involvering, mest sannsynlig grunnet tidspress. Noe som tydelig kommer frem er at kommunikasjon og oppfølging av de ansatte blir nedprioritert. På grunn av den dårlige kommunikasjonen er det vanskelig for de ansatte å kjenne til og engasjere seg i PostNords visjoner, mål og verdier. Samtidig kan PostNords mål, visjoner og verdier virke for fjernt da de selv ikke har vært med i utviklingen av dette. Ved å standardisere ledelsesutøvelsen etter det idealet innen organisasjonsdrevet merkebygging, samt inkludere og engasjere de ansatte mer vil PostNord kunne styrke sitt lederskap og fremstå som en enda sterkere merkevare.

PostNord er veldig dyktige til å motivere de ansatte som har en høy indre motivasjon gjennom regelmessige utdanningsmuligheter internt. Som organisasjon har PostNord kommet langt innen dette området og burde sees på som en rollemodell når det gjelder intern rekruttering og videreutvikling. Det som derimot har et vesentlig forbedringspotensial er den graden av identifisering til PostNords visjoner, mål og verdier blant de ansatte. Her er identifiseringen for svak og kan gjennom større

delegering av personlig ansvar og inkludering av de ansatte bli betydelig bedre. Dette vil føre til at de i større grad føler at de er en del av et felleskap og vil utvikle et større eierskap som igjen vil være med på å styrke den organisasjonsdrevne merkebyggingen. Noe som det også burde legges fokus på er utvikling av en strukturert konsekvenskultur da denne oppleves som svak.

Organisasjonskulturen til PostNord bærer ikke noe særpreg i forhold til organisasjonskultur generelt. Dette kan ha basis i den svake kommunikasjonen av organisasjonens visjon. Lederne mener fra sin side at kommunikasjonen av visjonen er god nok på deres sammenkomster, men bevisene taler for at kommunikasjonen ikke blir kommunisert videre nedover til medarbeiderne. Her må lederne ta mye større ansvar med viderefremføring av visjon, mål og verdier. Når det kommer til inkludering av de ansatte i utviklingen av visjon, mål og verdier vil dette være til størst fordel for de ansatte i Sverige. Dette fordi det er de som har vært involvert i utviklingen av PostNords visjon, mens de norske ansatte blir tvunget inn i noe nytt og fremmed som de ikke helt enda kan identifisere seg med. De ansatte på PostNord Alfaset identifiserer seg enklere med bruksverdiene i forhold til de forfektete verdiene til organisasjonen. Dette henger nok mest sannsynlig sammen med at bruksverdiene er enklere å forstå og trenger ikke å kommuniseres på samme måte som de forfektete verdiene. Å snu det sterke interne fokuset som det har blitt gitt et tydelig inntrykk av, hvor man gjerne peker finger istedenfor å innrømme sine feil, må bli prioritert av ledelsen hvis de skal oppnå en åpen organisasjonskultur. Dette er essensielt for å kunne bygge en sterk organisasjonsdrevet merkevare.

Det som er viktig å poengtere er at de største utfordringene i funnene ligger på terminalavdelingen og ikke på kontoravdelingen.

For at PostNord bevisst skal kunne styrke sin merkebyggingsevne og forbedre sine fire drivere vil vi foreslå følgende tiltak. De foreslåtte tiltakene mener vi er viktige for at PostNord i fremtiden skal forbedre sine fire drivere og styrke sin merkebyggingsevne. De viktigste punktene vi mener PostNord må jobbe med er:

- Øke kommunikasjonen av visjoner, mål og verdier blant alle organisasjonens medlemmer for å skape engasjement og en enhetlig organisasjon.

- Skifte fokus fra utside-inn til et innside-ut-perspektiv for å få medlemmer som støtter oppunder merkeidentiteten for å gi et konsekvent inntrykk av markedskommunikasjon.
- Standardisering av oppfølging rundt ledelsesutøvelse etter PostNords standard må bli lik i alle avdelinger.
- Omformulere eller utarbeide nye visjoner, mål og verdier for at de ansatte skal føle eierskap for PostNord og engasjere seg i disse. Med involvering i alle nivåer for å sikre oppslutning og større eierskap
- Få et større internt kundefokus og behandle de andre avdelingene som kunder for å motvirke det interne fokuset som råder.
- Øke hyppighet og gjøre feedback mer naturlig og mindre formell, for å gi dårlige og negative atferdsmønstre mindre grunn å gro på. Derav minske kravet til en sterkere konsekvenskultur.

8.7 Videre forskning

Det ville vært interessant å gjennomføre en 360-analyse av organisasjonen. Vi har intervjuet et begrenset antall av de ansatte og ledere i en relativt stor organisasjon og vil hevde at det ville være interessant å få med seg informanter fra alle avdelinger samt alle ledere for å få et større og helhetlig inntrykk av hva som foregår i hele organisasjonen.

- Ancona, Deborah, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski og Peter M. Senge. 2007. "In Praise of the incomplete leader". *Harvard Business Review*, 85(2):92-100. Business Source Premier (23691175)
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. 5. utg. Oslo: Cappelen akademiske.
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. 1985. "Intrinsic motivation and self determination in human behavior" New York, NY: Plemmer
- Denison, Daniel R og Mishra, Aneil K. 1995. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*". *Organization Science*. 6(2): 204-223. Business Source Premier (4434849)
- Drucker, Peter F. 2005. "Managing Oneself". *Harvard Business Review*, 83(1):100-109. Business Source Premier (15524519)
- Dysvik, A. og Kuvaas, B. 2008. "The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes" *International journal of training and development*. 12(3): 138-157. Lesedato: 02. juni 2014.
http://www.psykol.org/nos/images/1/1d/Dysvik%26Kuvaas2008_work_motivation.pdf
- E24.no. 2007. "Pengesløsning på tomme ord" 12. mai 2007.
<http://e24.no/naeringsliv/pengesloesing-paa-tomme-ord/1783996>
- Forbes Magazine. 2014. "10 reasons why plans fail" 30- November 2011.
<http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotler, Philip. 2011. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Levitt, Theodore. 1960. "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*. Business Source Premier (13621076)
- Longenecker, Clinton. 2011. "How the best motivate workers" *Institute of Industrial Engineers*. Lesedato: 12.mai. 2012:
<http://www.iienet2.org/Details.aspx?id=23814>
- Mitchell, T.R. og Larson, J.R. 1987. *People in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill
- Murayama, Kou, Madoka Matsumoto, Keise Izuma og Kenji Matsumoto. 2010. "Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation". *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 107(49). Lesedato: 2.juni 2014:
<http://www.pnas.org/content/107/49/20911.full.pdf+html>
- Pfeffer, Jerry og Sutton, Robert .2000. *The Knowing-Doing Gap: How smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press books. Business Source Premier (5099712)
- Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Oslo: Cappelen Damm
- Salanick, G. R. (1977). "Commitment and the control of organizational behaviour and belief" *New directions in organizational behaviour*. Chicago, IL: St. Clair Press.

Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*.

Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall

Yukl, Gary A. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson

Education. 7. utg.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE ANSATT

Fortell kort om intervjuets oppbygning. Informer om etiske overveielser. Intervjuet beregnes å ta 50-60 minutter.

Før introduksjonen ble informantene fortalt at intervjuet var frivillig, helt anonymt og at de når som helst kunne avbryte intervjuet.

Introduksjon

1. Hva er din bakgrunn?
2. Hvor lenge har du jobbet i Postnord?
3. Hva består dine arbeidsoppgaver av?
4. Har du arbeidet i andre deler av Postnord tidligere?

LEDERSKAP

5. Hva er godt lederskap for deg?
6. Hvilke trekk skulle du beskrive din nærmeste leders lederstil med?
7. Arbeider din leder aktivt med involvering av medarbeiderne?
8. Kan du nevne noen styrker og svakheter hos din leder?
9. Hvordan opplever du at din leder takler stress?
10. Er du kjent med verdibasert ledelse i Postnord?
11. Vet du hvis de ansatte har vært involvert i utviklingen av verdiene for lederskapskriterier og godt samarbeid?

Medarbeiderskap og lederskap

12. Er du kjent med de seks hjørnesteinene og lederskapskriteriene?

- *Kundefokus, Arbeidsprosesser, Trivsel og helse, Visjon og mål, Engasjement, og Samarbeid*

13. Mener du at lederne tar ansvar for at disse hjørnesteinene er til stede?

Implementering

14. Har du kjennskap til om det er andre verdier enn de nevnte som tidligere har påvirket organisasjonen?

- Hvilke?

15. Opplever du at det har vært en forandring i arbeidet kring verdier, visjoner og mål fra ledernes side siden PostNord tok over?

- Har det vært utfordrende?

16. Hvordan har ledelsen kommunisert verdiene for henholdsvis samarbeid og lederskap utad i avdelingen?

- Blir det gjort noen oppfølging på dette?

ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskulturens oppbygning

17. Kjenner du til PostNord sin visjon?

Egne notater:

Visjon

PostNord leverer kommunikasjons- og logistikk-løsninger i verdensklasse til fornøyde kunder

- PostNord utvikler gjennom eierskap, partnerskap og samarbeid sterke og lønnsomme internasjonale logistikk- og informasjonslogistikkbedrifter
- PostNord er en attraktiv og utviklende arbeidsplass med engasjerte og motiverte medarbeidere
- PostNord er et miljøriktig valg for kundene

Verdier

- Pålitelig - PostNord holder løfter og leverer overalt, sikkert, til riktig tid og til riktig plass.
- Tilgjengelig - PostNord finnes alltid tett på kundene, lytter til dem og engasjerer seg i deres utfordringer.
- Handelspartner - PostNord er en profesjonell handelspartner til kundene og hjelper dem å løse deres utfordringer innen kommunikasjon og logistikk.

Holdbar – PostNord skaper verdi for kunder og eiere, er en sosialt ansvarsfull organisasjon og arbeider aktivt for å minske virksomhetens miljøpåvirkning.

- Blir denne visjonen kommunisert til de ansatte?

18. Har dere noen seremonier eller ritualer for når en nyansatt begynner?

- en kollega slutter?

- en kollega har bursdag?

19. Hvordan opplever du at atferd og holdningene er i:

- Møtelokalet?

- Kantina? (Hvordan sitter folk?)

- På gulvet?

20. Er det noen ikke uttalte arbeidsrelaterte regler og normer for hva man burde og ikke burde gjøre her? Akseptert/ikke akseptert?

- Hvilke?

21. Kan du gi eksempel på egenskaper som blir verdsatt på arbeidsplassen?

- Formelt/uformelt (uttalt/ikke uttalt)

- Hvordan belønnes denne egenskap? (Direkte til personen?)

22. Kan du gi eksempel på egenskaper som ikke blir verdsatt på arbeidsplassen?

- Formelt/uformelt (uttalt/ikke uttalt)

- Hvordan bestraffes uønskede egenskaper?

23. Hvilke muligheter er der for å klatre i karrieren innen organisasjonen?

- Hvilke egenskaper tror du en bør ha for å avansere i organisasjonen?

24. Gir man hverandre feedback?

- Ledere til ansatt

- Ansatt til ledere

- Ansatt til ansatt

25. Hvordan skulle du beskrive forholdet mellom de ansatte?

- Kommer folk godt overens?

- Hvordan kommer man overens?

26. Hvilken typ av følelsesuttrykk er tillatt på arbeidsplassen?

- Glede, sorg, latter, kjærlighet, vennskap, sinne?

27. Kan du beskrive sjargongen i organisasjonen?

- Gi eksempel

- Forekommer spøker? Hvis ja, er det akseptert?

28. Hvilken følelse mener du at lokalene/kontorlandskapet/bygningen formidler?

- Enkelt, tung, luksuriøs, funksjonell, byråkratisk, åpen?

29. Hva gjør du selv for å være med å bidra til en positiv organisasjonskultur?

Organisasjonskultur og ledelse

30. Kan du nevne noen ikke uttalte måter å gå fremover i arbeidet for å få ting utrettet?

- Arbeidsmåten; kjapp, treig, foranderlig?

- Samarbeid eller individuelt arbeid?

- Eksternt eller internt fokus?

31. Hvordan er forholdet mellom de ansatte og ledelse?

- Konflikt/harmoni

- Lydhørhet

- Status og nivåforskjell

- Rollemodeller?

32. Hvilke vurderinger mener du at ledelsen legger stor vekt på?

- Bra/dårlig arbeid, atferd, handlemønster etc.

Organisasjonskultur og differensiering

33. Kan du beskrive forholdet mellom de enkelte avdelingene?

- Konflikt/harmoni

- Konkurrence/samarbeid - mye/lite kontakt

- Beroende/uberoende av hverandre

Organisasjonstilhørighet

34. Hvor godt opplever du at avdelingens mål samsvarer til dine egne mål og interesser?

- Karrieremessige mål?

35. Forklare i hvilken grad du opplever deg selv å ”være ett” med organisasjonen?

- (Er organisasjonen en identitetskilde, opplever du deg å vara en del av org.)

- Motiverer det deg å være det?

- Fungerer det som en trygghet for deg å være ett med organisasjonen?

MARKEDSFØRING

36. Hva mener du skiller dere fra konkurrentene?

37. Hvor tror du kundeforventningene skapes? (Reklame, bransjestandard, normer?)

Intern markedsføring

38. Er du kjent med Intern markedsføring som begrep?

- Vår definisjon: *De tiltak som gjøres for å informere, motivere og skape forståelse for organisasjonens mål, visjoner og strategi samt å skape de krav som motiverer til å gjøre en engasjert og effektiv innsats både internt og eksternt.*

39. Opplever du at PostNord driver med intern markedsføring?
Hvis ja;

- På hvilken måte legger du best merke til det?

- Har dette alltid vært tilstede?

40. Opplever du at ledelsen har en stor rolle i dette?

- Er det prioritert av leder?

- Er din leder aktivt i dette arbeidet?

41. Hvordan foregår arbeidet med den interne markedsføringen rent praktisk?

- Har dere noe av følgende?

- Personellmøter

- Konferanser
 - Utviklingssamtaler (hvor ofte, individuelle mål, oppfølging?)
 - Bedriftsmagasin
 - Forslagskasse
 - Intranett
- Opplever du stor forskjell på muntlig og skriftlig informasjon?

42. En av grunnsteinene i teori på temaet er at organisasjonens verdier, visjoner og mål er godt forankret blant de ansatte. Hvordan opplever du at dette etterfølges i din avdeling?

43. Støtter din leders lederstil den interne markedsføringen?

- Delegerer lederen ansvar og tillatelser ned til et personlig nivå?
(Opplever du at du kan påvirke din egen arbeidssituasjon. Har du handlingsfrihet?)

- Er din leder flink til å gi feedback?

- Skaper din leder et åpent klima?

44. Høyt motiverte medarbeidere anses være essensielt for at de skal kunne være mottakelige for ulike typer av intern markedsføring.

- Opplever du at arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene er motiverende?

- Hvordan blir det arbeidet for å motivere de ansatte?

- Utdannelse? (Hvilke typer utdanning finnes det?)

- Rekruttering/Forfremmelse?

- Belønningssystemer

DRIVERE AV MENNESKELIGE RESSURSSER

45. Vil du mene at du har et godt forhold til dine medarbeidere?

- Kan du navnet på dine kollegaer i din avdeling?

46. Arbeider du aktivt for å utvikle ferdighetene dine?

- Hvordan gjør du dette?

- Hvordan tas det av lavpresterende medarbeidere fra ledelsen?

47. Føler du deg forpliktet til arbeidskontrakten din?

Motivasjon og kunnskap

48. Får du skryt eller anerkjennelse av din leder?

- Hvordan foregår dette?

49. Jobbes det bevisst med å inkludere de ansatte i prosesser eller beslutninger på arbeidsplassen?

Hvis ja;

- Hva tror du er bakgrunnen for dette?

- Hvordan foregår dette arbeidet?

- Mener du at motivasjonen øker blant de ansatte ved involvering?

50. Tas det hensyn til de ulike personlighetene blant de ansatte når leder prøver å motivere dere?

- Kan du gi eksempel?

51. Utnyttes kompetansen og ferdighetene til hvert ansatt i organisasjonen? (Riktig mann på riktig plass)

- Hvordan fungerer dette?

- Blir dette fulgt opp og evaluert? Og hvordan foregår da eventuelt dette?

52. Identifiserer du deg med PostNords mål, visjoner og verdier gjennom alle de forskjellige arbeidsprosessene?

53. Føler du at du til enhver tid er oppdatert over hva som skjer i organisasjonen eller i din avdeling?

54. Hvordan ville du beskrive motivasjonen og kunnskapen hos deg selv?

OPPSUMMERING

Hvordan har du opplevet dette intervjuet?

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE LEDERE

Fortell kort om intervjuets oppbygning. Informer om etiske overveielser. Intervjuet beregnes å ta 50-60 minutter.

Før introduksjonen ble informantene fortalt at intervjuet var frivillig, helt anonymt og at de når som helst kunne avbryte intervjuet.

Introduksjon

1. Hva er din bakgrunn?
2. Hvor lenge har du jobbet i Postnord?
3. Hva består dine arbeidsoppgaver av?
4. Har du arbeidet i andre deler av Postnord tidligere?

LEDERSKAP

Bakgrunnen for verdibasert ledelse i Postnord

5. Hva er godt lederskap for deg?
6. Hvilke trekk skulle du beskrive din lederstil med?
7. Arbeider du aktivt med involvering av medarbeiderne?
8. Er du bevisst på dine egne styrker og svakheter?
9. Hvor lang tid har man arbeidet med verdibasert ledelse i Postnord?
10. Hvem eller hvilke har vært involvert i utviklingen av verdiene for lederskapskriterier og godt samarbeid?

Lederskapskriterier

11. Kan du gi eksempler på hvordan de forskjellige lederskapskritene bør brukes i organisasjonen?

- Jeg er tydelig, Jeg involverer, Jeg tar ansvar og Jeg leverer verdi

12. Hvem tar ansvar for at lederne er i stand til at leve opp til og arbeide etter de fire lederskapskriteriene?

Implementering

13. Har du kjennskap til om det er andre verdier enn de nevnte som tidligere har påvirket organisasjonen?

- Hvilke?

14. Har det vært utfordringer i forbindelse med implementeringen av verdibasert ledelse i Postnord?

- Hvilke?

15. Hvordan har dere kommunisert verdiene for henholdsvis samarbeid og lederskap utad i avdelingen?

- Er det blitt gjort en oppfølging på dette?

- Hvordan har dere tenkt at følge opp dette i fremtiden?

16. Hvordan sikrer dere at ledere og medarbeidere etterfølger verdiene?

- Hvilke utfordringer er det i forbindelse med dette?

17. På hvilken måte evaluerer dere ledelseskriteriene og samarbeid?

18. Er det planer om å implementere ytterligere tiltak i forhold til verdibasert ledelse?

- Hvilke?

19. Hvordan mener du at arbeidet med verdibasert ledelse skal forgå i fremtiden?

ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskulturens oppbygning

20. Hva kan du si om PostNord sin visjon?

Egne notater:

Visjon

PostNord leverer kommunikasjons- og logistikk-løsninger i verdensklasse til fornøyde kunder

- PostNord utvikler gjennom eierskap, partnerskap og samarbeid sterke og lønnsomme internasjonale logistikk- og informasjonslogistikkbedrifter
- PostNord er en attraktiv og utviklende arbeidsplass med engasjerte og motiverte medarbeidere
- PostNord er et miljøriktig valg for kundene

Verdier

- Pålitelig - PostNord holder løfter og leverer overalt, sikkert, til riktig tid og til riktig plass.

- Tilgjengelig - PostNord finnes alltid tett på kundene, lytter til dem og engasjerer seg i deres utfordringer.
- Handelspartner - PostNord er en profesjonell handelspartner til kundene og hjelper dem å løse deres utfordringer innen kommunikasjon og logistikk.
- Holdbar – PostNord skaper verdi for kunder og eiere, er en sosialt ansvarsfull organisasjon og arbeider aktivt for å minske virksomhetens miljøpåvirkning.

- Har de ansatte vært en del av prosessen?

- Blir denne visjonen kommunisert til alle ansatte og avdelinger?

21. Har dere noen seremonier eller ritualer for når en nyansatt begynner?

- en kollega slutter?

- en kollega har bursdag?

22. Hvordan opplever du at atferd og holdningene er i:

- Møtelokalet?

- Kantina? (Hvordan sitter folk?)

- På gulvet?

23. Er det noen ikke uttalte arbeidsrelaterte regler og normer for hva man burde og ikke burde gjøre her?

- Hvilke?

24. Kan du gi eksempel på egenskaper som blir verdsatt på arbeidsplassen?

- Formelt/uformelt (uttalt/ikke uttalt)

- Hvordan belønnes denne egenskap? (Direkte til personen?)

25. Kan du gi eksempel på egenskaper som ikke blir verdsatt på arbeidsplassen?

- Formelt/uformelt (uttalt/ikke uttalt)

- Hvordan bestraffes uønskede egenskaper?

26. Hvilke muligheter er der for å klatre i karrieren innen organisasjonen?

- Hvilke egenskaper bør man ha for å avansere i organisasjonen?

- Hvilke muligheter er der for å skifte stilling internt?
(intern/ekstern rekruttering)

27. Kan du gi eksempel på hvordan man gir hverandre feedback?

28. Kan du beskrive forholdet mellom de ansatte?

- I hele organisasjonen
- Kommer folk godt overens?
- Hvordan kommer man overens?

29. Hvilken typ av følelesuttrykk er tillatt på arbeidsplassen?

- Glede, sorg, latter, kjærlighet, vennskap, sinne?

30. Kan du beskrive sjargongen i organisasjonen?

- Gi eksempel
- Forekommer spøker? Hvis ja, er det akseptert?

31. Hvilken følelse mener du at lokalene/kontorlandskapet/bygningen formidler?

- Enkelt, tung, luksuriøs, funksjonell, byråkratisk, åpen?

32. Hva gjør du selv for å være med å bidra til en positiv organisasjonskultur?

Organisasjonskultur og ledelse

33. Kan du nevne noen ikke uttalte måter å gå fremover i arbeidet for å få ting utrettet?

- Arbeidsmåten; kjapp, treig, foranderlig?
- Samarbeid eller individuelt arbeid?
- Eksternt eller internt fokus?

34. Hvordan er forholdet mellom de ansatte og ledelse?

- Konflikt/harmoni
- Lydhørhet
- Status og nivåforskjell
- Rollemodeller?

Organisasjonskultur og differensiering

35. Kan du beskrive forholdet mellom de enkelte avdelingene?

- Konflikt/harmoni
- Konkurrence/samarbeid - mye/lite kontakt
- Beroende/uberoende av hverandre

Organisasjonstilhørighet

36. Hvor godt opplever du at avdelingens mål samsvarer til dine egne mål og interesser?

- Karrieremessige mål?

37. Forklare i hvilken grad du opplever deg selv å "være ett" med organisasjonen?

- (Er organisasjonen en identitetskilde, opplever du deg å vara en del av org.)
- Motiverer det deg å være det?
- Fungerer det som en trygghet for deg å være ett med organisasjonen?

MARKEDSFØRING

38. Hva mener du skiller dere fra konkurrentene?

39. Hvor tror du kundeforventningene skapes? (Reklame, bransjestandard, normer?)

Intern markedsføring

40. Hva innebærer Intern markedsføring som begrep for deg?

- Vår definisjon: *De tiltak som gjøres for å informere, motivere og skape forståelse for organisasjonens mål, visjoner og strategi samt å skape de krav som motiverer til å gjøre en engasjert og effektiv innsats både internt og eksternt.*

41. Finnes det en strategisk plan for den interne markedsføringen i organisasjonen?
Hvis ja,

- Siden når?
- Hvordan ble denne implementert?
- Av hvilken grunn ble denne utformet?

- Er der noen konkrete mål bak utformingen?
- Blir denne planen følget opp eller evaluert? – Hvordan?

42. Hvilken rolle har ledelsen i dette arbeidet?

- Er det prioritert av ledelsen?
- Er ledelsen aktivt delaktig i dette arbeidet?
- Skjer dette på alle nivåer av organisasjonen?

43. Hvordan foregår arbeidet med den interne markedsføringen rent praktisk?

- Har dere noe av følgende?
 - Personellmøter
 - Konferanser
 - Utviklingssamtaler (hvor ofte, individuelle mål, oppfølging?)
 - Bedriftsmagasin
 - Forslagskasse
 - Intranett

- Opplever du stor forskjell på muntlig og skriftlig informasjon?

44. En av grunnsteinene i teori på temaet er at organisasjonens verdier, visjoner og mål er godt forankret blant de ansatte. Hvordan opplever du at dette etterfølges i din avdeling?

45. Støtter ledernes lederstiler den interne markedsføringen?

- Delegerer ledelsen ansvar og tillatelser ned til et personlig nivå?
(Opplever du at de ansatte kan påvirke sin egen arbeidssituasjon. Har de handlingsfrihet?)
- Er de flinke til å gi feedback?
- Skaper de et åpent klima?

46. Høyt motiverte medarbeidere anses være essensielt for at de skal kunne være mottakelige for ulike typer av intern markedsføring.

- Opplever du at arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene er motiverende?

- Hvordan arbeider dere for å motivere de ansatte?
 - Utdannelse? (Hvilke typer utdanning finnes det?)
 - Gjennomføres det kompetanseanalyser? (Er de individanpasset?)
 - Evalueres utdanningsinnsatsene?
 - Rekruttering/Forfremmelse?
 - Finnes der noen sammenheng mellom rekruttering og intern markedsføring?
 - Opplever du at organisasjonen er konkurransedyktig nok til å tiltrekke seg passende medarbeidere og få medarbeiderne kunde- og markedsføringsorienterte?
 - Belønningssystemer
 - Benytter dere noen form for belønningssystem?
 - Hvordan er dette systemet utformet?
 - Hva baseres en eventuell belønning på? (Prestasjonrettet, kunderett?)

47. Arbeider dere for at medarbeiderne skal føle seg viktige i den totale markedsføringen?

- På hvilken måte?
- Opplever du at dette fungerer?

DRIVERE AV MENNESKELIGE RESSURSSER

48. Vil du mene at du har et godt forhold til de ansatte?

- Kan du navnet på medarbeiderne i din avdeling?

49. Bruker du noen ledelsesverktøyer i din hverdag?

- Hvilke?
- Hva bruker du dem til?
- Føler du at de hjelper deg i ditt arbeid?

50. Arbeider du aktivt for å utvikle ferdighetene til de ansatte?

- Hvordan gjør du dette?
- Hvordan tar du deg av lavpresterende medarbeidere?

51. Har du en strategi for å få de ansatte til å identifisere seg med prosessen eller suksessen til organisasjonen?

Motivasjon og kunnskap

52. Jobber du bevisst med å inkludere de ansatte i prosesser eller beslutninger på arbeidsplassen?

Hvis ja;

- Hva er bakgrunnen for dette?
- Hvordan foregår dette arbeidet?
- Mener du at motivasjonen øker blant de ansatte ved involvering?

53. Tar du hensyn til de ulike personlighetene blant de ansatte når du ønsker å motivere dem?

- Kan du gi eksempel?

54. Er du kjent med indre og ytre motivasjon? (Indre – motivasjon i arbeidsutførelsen. Ytre – lønn, bonus, goder m.m.)

55. Finnes det et opplegg eller plan for å utnytte kompetansen og ferdighetene til hvert ansatt i organisasjonen? (Riktig mann på riktig plass)

- Hvordan fungerer dette?

- Blir dette fulgt opp og evaluert? Og hvordan foregår da eventuelt dette?

- Hva gjør du for å oppnå maksimal kompetanseutnyttelse blant de ansatte?

56. Mener du at de ansatte klarer å identifisere seg med PostNords mål, visjoner og verdier gjennom alle de forskjellige arbeidsprosessene?

57. Er de ansatte oppdatert til enhver tid om hva som skjer i organisasjonen?

58. Hvordan ville du beskrive motivasjonen og kunnskapen blant de ansatte?

OPPSUMMERING

Hvordan har du opplevet dette intervjuet?

Code of Conduct

for PostNord



FOTO: GAB PHOTOGRAPHY

PostNord eies av den danske og svenske stat. Konsernet styres av gjeldende lovverk, konsesjonsvilkår, statenes eierskapspolitikk og målene som fastsettes på generalforsamlingen til morselskapet PostNord AB. Med virksomhet i alle de fire nordiske landene er konsernet ett av Nordens største selskaper innen kommunikasjons- og logistikk-tjenester. Våre kunder er både store og små bedrifter, organisasjoner, forvaltningsorganer, myndigheter og privatpersoner.

I tillegg til eiere og kunder er medarbeidere, forretningspartnere¹ og representanter for lokalsamfunnet og ulike interesseorganisasjoner svært viktige interessenter. I denne Code of Conduct (etiske retningslinjer) defineres "medarbeidere" som personell som er ansatt (uansett ansettelsesform)

i et selskap i PostNord. For å skape verdi for våre eiere og opprettholde vårt tillitsforhold overfor alle interessenter må vi opptre ansvarsfullt. Denne Code of Conduct stiller styringskrav til hvordan vi som konsern skal opptre på de områdene som er viktigst for oss, for å bli et bærekraftig selskap. Arbeidet tar utgangspunkt i Brundtlandkommisjonens² opprinnelige definisjon av begrepet bærekraftig utvikling fra 1987. Denne Code of Conduct gjelder i tillegg til gjeldende lovverk og eksterne regelverk. Den skal også ligge til grunn for alle relevante regler internt i konsernet, og gjelder for samtlige medarbeidere i alle land der PostNord driver virksomhet. Den skal i tillegg integreres i relevante deler av avtaler vi har med våre forretningspartnere. I denne Code of Conduct defineres "PostNord" som hele PostNord, inkludert alle virksomheter og datterselskaper.

¹ Når det fastsettes prinsipper og regler som gjelder "forretningspartnere" i denne Code of Conduct, gjelder det partnere som PostNord kjøper varer eller tjenester av eller utveksler varer eller tjenester med, dvs. partnere utenfor PostNord-konsernet som opptre som leverandører, agenter, representanter eller samarbeidspartnere. PostNords verdier innebærer imidlertid også av også vi skal opptre som en profesjonell forretningspartner i forholdet til våre kunder.

² På oppdrag fra FN ble rapporten "Vår felles framtid" utarbeidet i 1987. Utredningen ble ledet av den tidligere norske statsministeren Gro Harlem Brundtland, derav navnet Brundtlandkommisjonen. Kommisjonen definerte begrepet bærekraftig utvikling på følgende måte: "En bærekraftig utvikling vil si en utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov."

Kjære PostNord-medarbeider,

Vi arbeider hver dag for at PostNords skal være et fremgangsrikt selskap. Vi skal skape verdi for våre eiere og kunder og sikre en god og konkurransedyktig samfunnsomfattende posttjeneste både i Sverige og Danmark. For at vi skal kunne nå våre mål må vi ha kundenes og andre interessenters tillit. Denne tilliten må vi fortjene - hver dag!

En grunnleggende forutsetning for å lykkes er at vi klarer å leve opp til kundenes forventninger gjennom å være en pålitelig partner. Vi skal opptre som en forretningspartner for våre bedriftskunder og styrke deres konkurransevne med våre tjenester og gjøre hverdagen enklere for våre privatkunder.

En god og pålitelig forretningspartner oppfyller sine forpliktelser, lever opp til kundenes forventninger og tar ansvar for sin virksomhet og sine omgivelser. En velfungerende selskapsstyring og et strategisk styrt og forretningsnært bærekraftarbeid står derfor sentralt for oss. Vi er overbeviste om at god forretningsetikk, sosial ansvarlighet og et målrettet miljøarbeid er en forutsetning for en bærekraftig forretningsmessig suksess for PostNord.

For oss er det en selvfølge at vi skal følge alle lover som gjelder for oss. Utover lovene skal vi også følge de eksterne prinsippene og retningslinjene som gjelder for vår virksomhet.

Denne Code of Conduct er utarbeidet av konsernledelsen og tydeliggjør hvordan vi skal etterleve og implementere grunnleggende lovfestede krav samt styringsprinsipper og retningslinjer i vår virksomhet. Denne Code of Conduct definerer hva som kan forventes av vårt selskap, og hvilken atferd som forventes av alle medarbeidere i PostNord. Vi stiller også krav til at våre forretningspartnere, både leverandører, agenter og andre eksterne partnere, skal følge denne Code of Conduct i alle relevante deler av avtaler. Ved behov kan denne Code of Conduct

kompletteres med et mer detaljert internt regelverk i form av andre retningslinjer og instruksjoner.

Som medarbeider i PostNord har vi alle et eget og et felles ansvar for både å følge denne Code of Conduct og å gjøre den til en grunnleggende del av vår bedriftskultur. Det er bare i fellesskap vi kan bli et sterkt team som kan utgjøre en forskjell og skape et PostNord som både vi og eierne er stolte av.

Vi må derfor la denne Code of Conduct - sammen med personlig integritet og moral - bli en del av vårt daglige arbeid og bruke den som et hjelpemiddel slik at vi hele tiden gjør oss fortjent til den tilliten vi ønsker av omverdenen.

Mars 2014

Håkan Ericsson
Administrerende
direktør og
konsernsjef



FOTO: HENRY LUNDHOLM

PostNord skal utover lovgivningen følge den svenske statens eierpolicy og retningslinjer for selskap med statlig eierskap samt Svensk Kod för bolagsstyrning. I 2010 underskrev PostNord FNs Global Compact. Det innebærer at vi stiller oss bak og skal drive vår virksomhet i samsvar med ti spesielle prinsipper for ansvarsfull selskapsdrift som gjelder menneskerettigheter, arbeidsvilkår, miljø og antikorrupsjon (unglobalcompact.org). Prinsippene bygger på FNs generelle definisjon av menneskerettigheter (un.org), ILOs erklæring om grunnleggende rettigheter og prinsipper i arbeidslivet (ilo.org), Rio-erklæringen om miljø og utvikling (unep.org) og FN-konvensjonen mot korrupsjon (unodc.org). PostNord skal også følge OECDs retningslinjer om multinasjonale selskaper (oecd.org) og FNs rammeverk for næringsliv og menneskerettigheter (ohchr.org). PostNord har også utstedt obligasjoner som er notert på NASDAQ OMX Stockholm, og skal derfor også følge deres regelverk for emittenter.

Innhold

5 Visjon og verdier

Visjon
Verdier
Medarbeiderskap og lederskap

6 Kunder og kvalitet

Sikkerhet og kontinuitet
Pålitelig og sikker håndtering av informasjon
Trafikksikkerhet

8 Arbeidsforhold

Grunnleggende menneskerettigheter
Arbeidsmiljø og helse
Mangfold og likebehandling
Gode utviklingsmuligheter

10 Forretningspartnere og samfunnsengasjement

Bærekraft i leverandørkjeden
Samordnede innkjøp
Samfunnsengasjement og sponning

11 Miljø

Systematisk og transparent miljøarbeid

12 Forretningsetikk

Utilbørlig påvirkning
Interessekonflikter
Konkurransen

13 Kommunikasjon

Riktig informasjon til rett tid
Transparent rapportering
Informasjonsplikt og innsideinformasjon

14 Ansvar, implementering og etterlevelse av Code of Conduct

15 Rapportering av hendelser - varsling

16 Sjekkliste

Disse etiske retningslinjene (Code of Conduct) er blitt oversatt til norsk. Ved uoverensstemmelser mellom den svenske originalversjonen og den norske oversettelsen er det den svenske versjonen som skal gjelde.

VERSJON 1.0

Visjon og verdier

Visjon

PostNord leverer kommunikasjons- og logistikk-løsninger i verdensklasse til fornøyde kunder.

■ Gjennom eierskap, partnerskap og samarbeid utvikler PostNord sterke og lønnsomme internasjonale logistikk- og informasjonslogistikk-virksomheter.

■ PostNord er en attraktiv og utviklende arbeidsplass med engasjerte og motiverte medarbeidere.

■ PostNord er et miljøriktig valg for kundene.

Verdier

Som enkeltpersoner og virksomhet identifiseres vi ut fra våre handlinger. PostNords kjerneverdier – pålitelig, tilgjengelig, forretningsparter og bærekraftig – er grunnleggende for konsernets virksomhet og noe som vi alltid ønsker å bli forbundet med.

Verdiene tydeliggjør for kunder og medarbeidere hva PostNord ønsker å stå for, i tillegg til at de er veiledende for medarbeiderne når det gjelder hva det er viktig å leve opp til.

Medarbeiderskap og lederskap

Et godt medarbeiderskap og et godt lederskap støtter PostNords verdier, bidrar til at vi utvikler attraktive arbeidsplasser og til at vi kan oppnå ønskede resultater. PostNords gunnpilarer for medarbeiderskap beskriver våre holdninger og hvordan vi skal opptre i hverdagen når vi løser våre oppgaver. Vi skal alle være gode ambassadører. Det forventes også at lederne lever opp til våre kriterier for lederskap. Lederne har et spesielt ansvar for alltid å opptre som gode forbilder, og skal ta hensyn til denne Code of Conduct ved planlegging og gjennomføring av virksomheten.

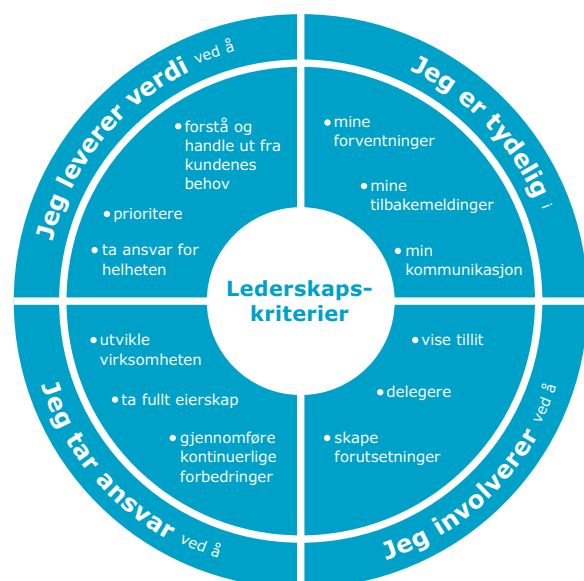
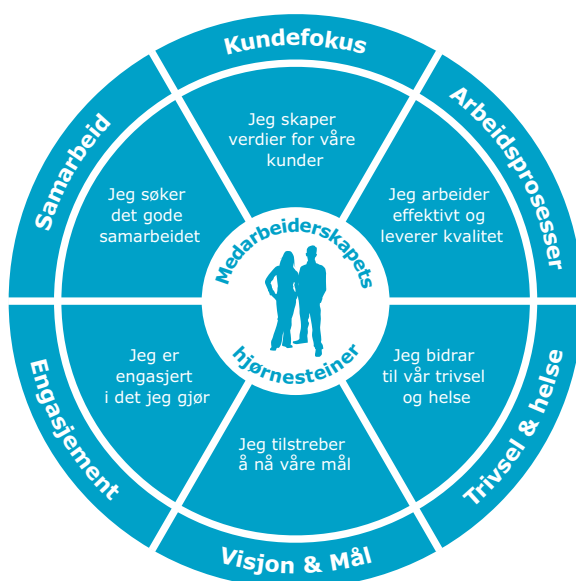




FOTO: POSTNORD

Kunder og kvalitet

For at PostNord skal nå visjonen om å levere tjenester av verdensklasse til fornøyde kunder på en ansvarlig måte, må vi ha en god selskapsstyring. Det kjennetegnes blant annet av tydelige eiere, en engasjert og godt sammensatt ledelse samt effektive prosesser og risikohåndtering. Vi skal alltid følge lovene som gjelder for oss, om blant annet antikorrupsjon, miljø, personopplysninger, innkjøp, konkurranse, markedsføring og i de sektorene vi driver virksomhet.

PostNord utfører et systematisk kvalitetsarbeid som vurderes løpende. Kvalitetsarbeidet omfatter alle aspekter i virksomheten. For å nå målene våre må vi arbeide på en enhetlig måte. Våre prosesser er dokumentert i vårt virksomhetsstyringssystem. Prosessene og våre styringsdokumenter følges opp og utvikles løpende. Det å arbeide med kontinuerlige forbedringer er en ledestjerne.

Det skal være enkelt å være kunde i PostNord, og våre kunder skal kunne stole på oss. Kunderelasjonene skal baseres på forretningsmessighet.

Kundeavtaler skal som andre avtaler dokumenteres, og den interne beslutningsstrukturen skal følges. Vår målrettede måte å arbeide på innebærer at våre tjenester og produkter tar utgangspunkt i kundenes behov for kommunikasjons- og logistikk-løsninger. Vi må derfor kontinuerlig invitere kundene til dialog om deres behov, ønsker og synspunkter. Kundenes synspunkter skal oppfattes som en kilde til forbedringer, og skal håndteres raskt, vennlig og profesjonelt. Kundetilfredsheten skal måles løpende.

Alle medarbeidere skal med utgangspunkt i sine roller bidra til at PostNord kan nå sin visjon og oppfylle sine kundeløfter. Gjeldende lovverk, våre avtaler, interne regler og prosesser skal følges. Medarbeiderne skal involveres i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, og lederne skal sørge for de riktige forutsetningene for at dette kan skje.

For å sikre samsvar mellom liv og lære må vi ha en god internkontroll. Den skal baseres på analyser av risikoer og muligheter.

Informasjon om relevante sertifikater finnes på PostNords hjemmeside.

Sikkerhet og kontinuitet

PostNord skal være det naturlige valget for kunder som ønsker en sikker og pålitelig leverandør av kommunikasjons- og logistikk løsninger. Vi skal beskytte både våre kunder og våre egne ressurser, og vi skal ikke utsette noen for unødvendige risikoer. PostNord har regler og krav når det gjelder sikkerhet, som omfatter all virksomhet og alle medarbeidere. Høy sikkerhetsbevissthet og god evne til kontinuitet skal være en del av all forretningskritisk virksomhet i PostNord.

Alle medarbeidere skal rapportere om uønskede hendelser og annet som kan påvirke sikkerheten. PostNords mål er å kontinuerlig forbedre virksomheten med utgangspunkt i informasjonen som samles inn. Ved å arbeide på en strukturert måte, kan vi minimere antall uønskede hendelser og konsekvensene av de som tross alt inntreffer. Lederne skal sikre at alle medarbeidere får en grunnleggende opplæring i sikkerhet og informasjon om relevante regler på området som en del av opplæringen.

Pålitelig og sikker håndtering av informasjon

Informasjon skal håndteres på en sikker måte. Dette innebærer at informasjonen skal være pålitelig og relevant og gjøres tilgjengelig for riktig person på riktig tidspunkt. Alle medarbeidere skal vite hvordan de skal håndtere informasjon for å opprettholde kravene til informasjonssikkerhet som er fastsatt i våre interne regler.

Trafikksikkerhet

Trafikksikkerhet er viktig for PostNord, våre kunder og resten av samfunnet. Alle som kjører en eller annen type kjøretøy i tjenesten, skal følge gjeldende trafikkregler og PostNords lokale interne regler. Medarbeiderne skal kjøre hensynsfullt slik at verken medarbeideren selv eller andre utsettes for unødvendig risikoer. Kjøremåten skal bidra til at PostNords mål og de ulike nasjonale målene for å få redusert antall ulykker, helse og miljøpåvirkning oppfylles.

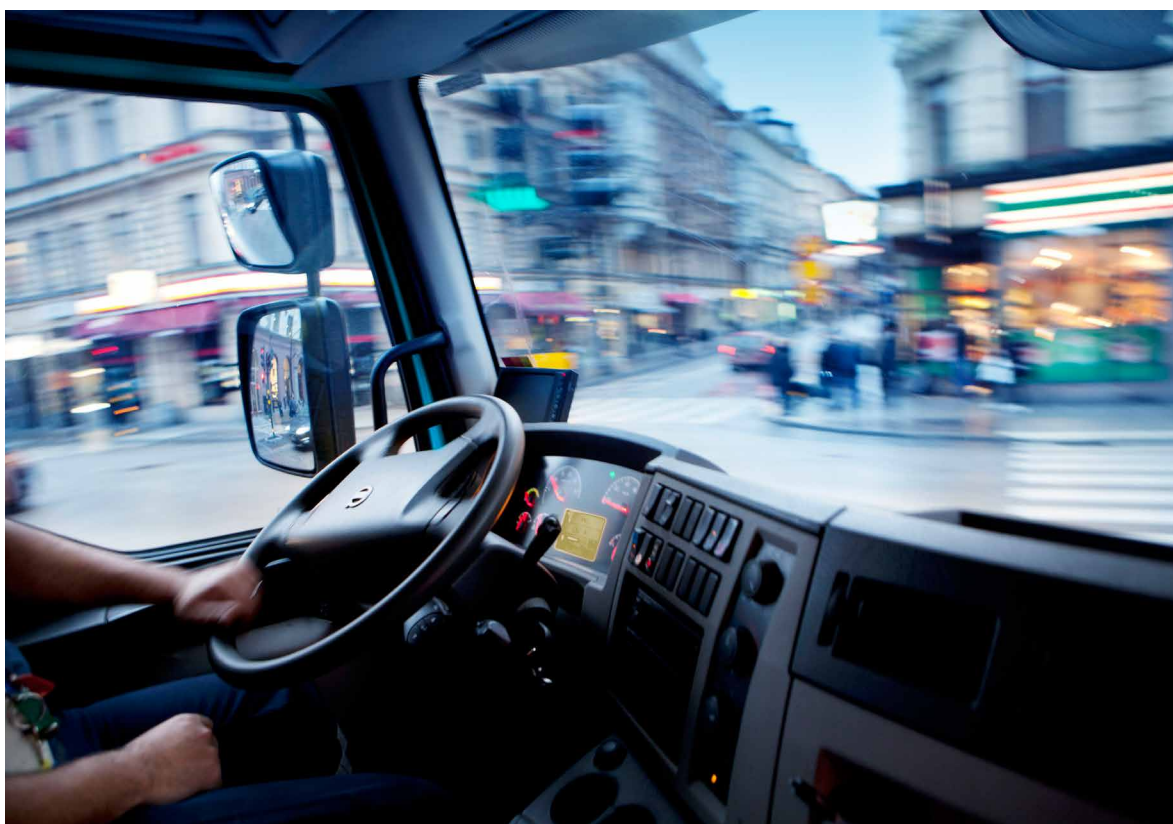


FOTO: POSTNORD

PostNords informasjonssikkerhetspolicy inneholder mer detaljert informasjon om dette.

Arbeidsforhold

Grunnleggende menneskerettigheter

PostNord støtter og respekterer internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, og skal ikke være involvert i krenking av disse. Vi aksepterer ikke barnearbeid eller noen form for tvangs- eller straffarbeid. Alle våre medarbeidere har rett til å slutte seg til foreninger og organisasjoner og til å organisere seg i fagforeninger. Vi respekterer retten til kollektive forhandlinger og retten til å inngå tariffavtaler. Kravene i ILOs kjernekonvensjoner³ skal følges i den grad de går lengre enn nasjonal lovgivning.

Hvis vi innenfor rammen av PostNords virksomhet får kjennskap til at menneskerettigheter er blitt krenket, skal vi alltid ta tak i det konkrete problemet raskt og på best mulig måte. For å unngå at en tilsvarende krenkelse gjentas skal vi også analysere hvordan den kunne oppstå, og ved behov revidere våre prosesser.

Arbeidsmiljø og helse

PostNord skal tilby et trygt og godt arbeidsmiljø. Vi skal ha et helhetssyn på helse, og vårt arbeid skal ta utgangspunkt i et helsefremmende perspektiv. PostNord skal gjennomføre et systematisk og transparent arbeidsmiljøarbeid. PostNord arbeider med risikoanalyser for å håndtere og forebygge risikoer i arbeidsmiljøet og hindre arbeidsskader og sykdom. Vi skal leve opp til, eller overgå, kravene i gjeldende lovverk. Vi skal fastsette konkrete mål som vurderes løpende. Ved behov skal vi forbedre vår innsats.

PostNord har det overordnede ansvaret for helse- og arbeidsmiljøarbeidet, men alle medarbeidere skal bidra i dette arbeidet. Alle medarbeidere og også entreprenører som arbeider på PostNords arbeidsplasser, har for eksempel ansvar for at arbeidet utføres på anvist måte, og for å bruke eventuelt anbefalt sikkerhetsutstyr.

Lederne skal gjøre medarbeiderne og entreprenører som arbeider på PostNords arbeidsplasser, bevisste på risikoer i arbeidsmiljøet, og sikre at medarbeiderne har riktig kompetanse slik at risikoene kan minimeres.

Ingen medarbeidere eller entreprenører må utføre arbeid eller oppholde seg på PostNords arbeidsplasser hvis de er påvirket av alkohol eller narkotika. PostNord plikter å støtte medarbeidere med misbruksproblemer. Samtidig har medarbeidere med alkohol- eller narkotikarelaterte problemer et eget ansvar for å søke hjelp privat eller via bedriftshelsetjenesten.

Mangfold og likebehandling

PostNords arbeid for likestilling og mangfold tar utgangspunkt i oppfatningen om at ulike mennesker bidrar til en attraktiv og dynamisk arbeidsplass. Det skal være et aktivt mangfolds- og likestillingsarbeid på alle nivåer. Alle medarbeidere har rett til å bli respektert. Ingen medarbeidere må krenkes, diskrimineres eller trakasseres på noe vis, av en eller annen årsak eller i en eller annen sammenheng.



PostNord har det overordnede ansvaret for helse- og arbeidsmiljøarbeidet, men alle medarbeidere skal bidra i dette arbeidet.

³ ILOs konvensjon nummer 29, 87, 98, 105, 111, 138 og 182.

PostNords arbeidsmiljø- og helsepolicy inneholder mer detaljert informasjon om dette.

Medarbeiderne i PostNord skal behandle alle mennesker med respekt og opptre som gode representanter for selskapet. En medarbeider som får kjennskap til at en annen medarbeider krenker, trakasserer eller diskriminerer en kollega eller en ekstern kontakt, har derfor et ansvar for å handle. Hvis det ligger innenfor medarbeiderens myndighet, skal vedkommende ta tak i problemet. Hvis ikke skal vedkommende varsle ansvarlige personer eller funksjoner om dette. Lederne skal være forbilder og arbeide aktivt med mangfold og likestilling. Det innebærer blant annet at de skal forebygge og ta tak i krenkelser, trakassering eller annen negativ atferd.

Gode utviklingsmuligheter

En viktig suksessfaktor for konsernet er at PostNords medarbeidere er engasjerte og har riktig kompetanse for sine arbeidsoppgaver. PostNord skal være en attraktiv og utviklende arbeidsplass. Medarbeidernes kontinuerlige utvikling skal oppmuntres og støttes for å sikre den enkeltes og PostNords fremtidige konkurranseevne og markedsverdi. Alle medarbeidere har et eget ansvar for sin yrkesmessige utvikling. Ledere og medarbeidere har et gjensidig ansvar for å sikre at hver og en har den nødvendige informasjonen, kunnskapen og ferdighetene som kreves for å kunne utføre arbeidsoppgavene.



Alle medarbeidere har et eget ansvar for sin yrkesmessige utvikling.

Forretningspartnere og samfunnsengasjement

Bærekraft i leverandørkjeden

For at PostNord skal kunne bidra til en bærekraftig utvikling og opptre som et ansvarsfullt konsern må vi ikke bare stille krav til oss selv, men også til våre forretningspartnere. Forretningspartnere er eksterne partnere som vi kjøper en vare eller tjeneste av eller utveksler en vare eller tjeneste med. Når vi velger våre forretningspartnere, er det derfor ikke tilstrekkelig å se på hvilke priser eller hvilken kvalitet de kan tilby oss. Før PostNord inngår avtale med andre forretningspartnere, må vi kommunisere denne Code of Conduct til dem og forsikre oss om at de på generelt grunnlag stiller seg bak og følger de samme relevante prinsippene for en ansvarsfull forretningsvirksomhet. Før en avtale inngås, må det undersøkes om disse forutsetningene er oppfylt.

Både selve leveransene fra våre forretningspartnere og, når dette er spesielt relevant, deres bærekraftarbeid skal følges opp av oss. Våre forretningspartnere har selv ansvar for å kontrollere situasjonen hos sine underleverandører. Hvis det identifiseres problemer i leverandørkjeden, skal vi ha mulighet til å kreve at det iverksettes forbedringstiltak. Hvis alvorlige problemer som identifiseres, ikke tas tak i innen rimelig tid, skal forretningsforholdet kunne avsluttes.

PostNords ut- og innleveringssteder er et viktig bindeledd og kontaktflate mot våre kunder. De oppfattes som vår forlengede arm. Det er derfor spesielt viktig at vi informerer og gir personell her opplæring, slik at de kan leve opp til kravene til

kundebehandling, tilgjengelighet og ansvarlig oppførelse som beskrives i denne Code of Conduct.

Samordnede innkjøp

Kravene i denne Code of Conduct skal i all vesentlighet aksepteres av alle våre forretningspartnere. Hva som er vesentlig, avgjøres av PostNord og konkretiseres i særskilte retningslinjer. I fastsettelsen av kravnivået skal det tas hensyn til spesielle bransjerisikoer eller geografiske risikoer, og til om forretningspartneren representerer PostNord eller har ansatte som oppholder seg i vårt arbeidsmiljø, for eksempel på våre ut- og innleveringssteder, samt bemanningspersonell. Kravene til PostNords forretningspartnere skal samordnes via PostNords sentrale innkjøpsfunksjon.

Utgangspunktet er at PostNords innkjøp skal skje samordnet for hele PostNord. Ved å samordne innkjøp der det er egnet, kan vi sikre PostNords totale innkjøpsstyrke og oppnå synergieffekter.

Samfunnsengasjement og sponning

PostNord deltar i ulike samarbeid og bransjeorganisasjoner fordi vi ser det som en mulighet til å utvikle vår bransje, være en god og ansvarlig samfunnsaktør og utvikle tilliten til vårt selskap. PostNord konsentrerer samfunnsengasjementet og sponsorsamarbeidet til et begrenset antall større prosjekter som besluttes sentralt. Alt vårt sponsorsamarbeid skal være til nytte for både samarbeidsorganisasjonen og for PostNord.



PostNords ut- og innleveringssteder er et viktig bindeledd og kontaktflate mot våre kunder.

PostNords innkjøpspolicy inneholder mer detaljert informasjon om dette.



FOTO: JUNE WITZOE

Miljø

Systematisk og transparent miljøarbeid

PostNord arbeider målbevisst for å redusere virksomhetens miljøpåvirkning. Som én av Nordens største kommunikasjons- og logistikkbedrifter utfører vi en rekke transporter. Vår virksomhet krever også store lokaler og maskiner, som krever energi i form av strøm og varme. Miljøansvaret skal være integrert i vår kjernevirksomhet, og vi skal tilby miljøriktige logistikk- og kommunikasjonsløsninger med det som mål å redusere vår egen og våre kunders miljøpåvirkning.

Der det er hensiktsmessig, skal vi samarbeide med eksterne partnere for å bidra til en miljømessig bærekraftig teknologisk utvikling. Vi skal føre en

dialog med våre interessenter om miljø, og være en respektert samarbeidspartner i miljøspørsmål. PostNord skal gjennomføre et systematisk og transparent miljøarbeid som vurderes og forbedres løpende ut fra et helhetsperspektiv. Energi og andre naturressurser skal brukes på en effektiv måte. Når det er spesielt relevant, stiller vi miljøkrav ut fra et livssyklusperspektiv for produktene og tjenestene vi kjøper. PostNord rapporterer om sin miljøpåvirkning og innsatsen konsernet gjør på miljøområdet.

I vårt miljøarbeid er alle medarbeideres innsats og bidrag viktige for å oppfylle våre overordnede mål. Lederne skal sørge for at de selv og deres medarbeidere får relevant opplæring i miljøspørsmål.

Informasjon om relevante sertifikater finnes på PostNords hjemmeside.

Forretningsetikk

PostNords ressurser skal brukes til den tiltenkte virksomheten, og skal ikke brukes av medarbeidere for å skaffe seg personlig vinning av noe slag. Det er en av grunnene til at for eksempel de interne reglene som gjelder for tjenestereiser, alltid skal følges.

PostNord inntar en nøytral stilling når det gjelder politiske og religiøse organisasjoner.

Utilbørlig påvirkning

PostNord har nulltoleranse mot bestikkelser og andre former for korrupsjon, for eksempel hvitvasking av penger. Alle former for markedsaktiviteter/representasjon skal skje i henhold til interne regler, forretningspraksisen og lovgivningen som gjelder for markedene vi opererer i.

PostNord aksepterer ingen former for forsøk på utilbørlig påvirkning fra eksisterende eller potensielle forretningspartnere, kunder og andre interessenter. Utilbørlig påvirkning må verken skje mot PostNords medarbeidere eller entreprenører som representerer PostNord. Ingen medarbeidere eller entreprenører må ta imot, godta løfter om eller be om noen former for fordeler som kan oppfattes som korrupsjon.

Medarbeidere og entreprenører som representerer PostNord, må heller ikke gjøre seg skyldige i handlinger som enten er, eller som kan oppfattes å være, forsøk på utilbørlig påvirkning av andres beslutninger.

En fordel er utilbørlig hvis den er, eller kan oppfattes å være, en oppmuntring til mottakeren om

å utføre sitt arbeid på en måte som er illojal mot dennes arbeidsgiver eller oppdragsgiver. Fordeler trenger ikke å ha en økonomisk verdi, men har ofte det. Gaver i form av for eksempel kontanter og fornøylesreiser er eksempler på fordeler som er utilbørlige.

Før en gave som har mer enn en symbolsk verdi, tas imot eller skal gis, skal dette alltid først avstemmes med nærmeste leder. Alle medarbeidere må være bevisste på risikoen for at grensen for hva som er akseptabelt, lett kan overskrides. Ved den minste tvil om hvorvidt en gave eller en annen type fordel er utilbørlig, er det alltid best å avstå.

Interessekonflikter

PostNords beslutninger må ikke påvirkes av personlige interesser, for eksempel egne økonomiske interesser, slekt- eller vennskap eller andre hensyn som ikke er relevante for virksomheten. Hvis det er en risiko for interessekonflikter, skal alltid nærmeste leder informeres og rimelige tiltak iverksettes.

Konkurransen

En effektiv konkurranse på like vilkår er en viktig komponent i en velfungerende økonomi. Det bidrar til utviklingen av aktørene i næringslivet, noe som er gunstig for både kundene og resten av samfunnet. Det innebærer at vi ikke skal gjennomføre aktiviteter som på en utilbørlig måte begrenser en effektiv konkurranse. Det er derfor viktig at de spesielle etterlevelsprogrammene som PostNord har på dette området, alltid følges nøye.



Gaver i form av for eksempel kontanter og fornøylesreiser er eksempler på fordeler som er utilbørlige.

Kommunikasjon

Riktig informasjon til rett tid

Kommunikasjons- og informasjonslogistikk er grunnpilarer i PostNords forretningsvirksomhet. Riktig informasjon skal gis til riktig person, på riktig måte, på riktig sted og til riktig pris. For å kunne ligge i forkant må vi også lytte til våre kunder. Derfor arbeider vi blant annet med målinger av kundetilfredshet. Gjennom blant annet dialog skal vi utvikle og opprettholde gode relasjoner også til andre interessenter. Kommunikasjonen med våre interessenter skal preges av respekt og lydhørhet. Den skal være åpen, korrekt, tydelig og relevant. Vår markedskommunikasjon skal være kundeorientert, støtte virksomheten og skape et rettferdig og positivt bilde av konsernet.

Alle medarbeidere skal være bevisste på at det de sier og skriver, kan oppfattes som et offisielt budskap og påvirke tilliten til PostNord. Hvem som får uttale seg offisielt på PostNords vegne, besluttes sentralt. Det er bare PostNords offisielle kanaler som har rett til å bruke PostNords logoer, opphavsrettsbeskyttede bilder og tekster. Vi har interne regler for vår omgang med media. Den kommunikative strategien som gjelder for medie- og markeds-kommunikasjon, skal brukes ved kommunikasjon i egne og andres digitale kanaler.

Transparent rapportering

PostNord skal følge alt relevant regelverk for økonomisk og annen rapportering. For eksempel skal

International Financial Reporting Standards (ifrs.com) følges, og bærekraftrapporteringen skal skje i henhold til retningslinjene i Global Reporting Initiatives (globalreporting.org). PostNord ABs års- og bærekraftrapport samt delårsrapporter er utgangspunktet for den eksterne kommunikasjonen med hensyn til PostNords utvikling.

Informasjonsplikt og innsideinformasjon

PostNord har utstedt obligasjoner og må derfor oppfylle spesielle krav til utlevering av informasjon og håndtering av innsideinformasjon. Dette skjer blant annet via loggbøker. Med innsideinformasjon menes informasjon om et forhold som ennå ikke er offentliggjort eller allment kjent. Forholdene må dessuten være av en slik betydning at de i vesentlig grad kan påvirke prisen på obligasjonene.

Innsideinformasjon må offentliggjøres så snart som mulig. Offentliggjøringen skal skje via spesielt utpekte representanter og via pressemeldinger og på PostNords hjemmeside.

En person som sitter på innsideinformasjon, har ikke lov til å kjøpe eller selge PostNords børsnoterte obligasjoner eller offentliggjøre informasjonen. Taushetsplikten gjelder ikke hvis offentliggjøringen inngår som en naturlig del av utføringen av arbeidsoppgavene. Styremedlemmer, administrerende direktør / konsernsjef og alle medarbeidere har et individuelt ansvar for å holde seg oppdatert på og forstå gjeldende lovverk om innsideinformasjon.



Riktig informasjon skal gis til riktig person, på riktig måte, på riktig sted og til riktig pris.

PostNords informasjons- og innsidepolicy inneholder mer detaljert informasjon om dette.



FOTO: OSKAR OMNE

Ansvar, implementering og etterlevelse av Code of Conduct

Konsernsjefen har det overordnede ansvaret for at Code of Conduct implementeres og etterleves av alle medarbeidere i hele PostNords organisasjon, og for at den innarbeides der det er relevant, i avtaler med PostNords forretningspartnere. Konsernsjefen har også ansvar for at den gjennomgås fortløpende og revideres ved behov. Group Executive Team (konsernledelsen) og alle ledere skal opptre som positive forbilder. Det daglige arbeidet med å gjennomføre og følge opp etterlevelsen av Code of Conduct er alle lederes ansvar. Medarbeidernes engasjement og målrettede arbeid i tråd med PostNords visjon og denne Code of Conduct, er en forutsetning for PostNords utvikling. Det er derfor svært viktig at alle medarbeidere kjenner til, forstår og følger denne Code of Conduct. Utgangspunktet for formuleringene i denne Code of Conduct er tillit til hver og ens gode vurderingsevne og sunne fornuft.

Ledere skal gi sine medarbeidere riktige forutsetninger for å oppfylle kravene i denne Code of Conduct. Det er derfor spesielt viktig at alle ledere forstår hva denne Code of Conduct betyr for eget ansvarsområde og for PostNord som helhet.

Planene lederne legger for virksomheten, skal ta hensyn til denne Code of Conduct. Den skal også tas opp i den årlige utviklingssamtalen. I forbindelse med nyansatte og opplæring av dem skal lederne gjøre dem oppmerksom på denne Code of Conduct og også regelmessig snakke med medarbeiderne om hva den innebærer for det daglige arbeidet.

PostNord skal være en pålitelig bedrift med en åpen bedriftskultur der alle kan uttrykke seg fritt. Medarbeidere kan alltid ta opp spørsmål om denne Code of Conduct med nærmeste leder.



Spørsmål om denne Code of Conduct kan også besvares av PostNords konsernfunksjoner for bærekraft, HR og juridiske saker.

Rapportering av hendelser - varsling

PostNord har en spesiell rapporteringsrutine, såkalt varsling ("whistleblowing"). Den gjør det mulig å rapportere om lovbrudd eller andre alvorlige overtredelser av denne Code of Conduct man har mistanke om er begått, direkte bifalt eller bevisst forbigått av en person i ledende stilling eller en annen nøkkelperson i PostNord.

Jo tidligere et problem oppdages, desto bedre. Skaden kan i beste fall begrenses, noe som gagnar både PostNord og alle PostNords interessenter. For å unngå at medarbeidere eller andre interessenter, i redsel for å bli oppfattet som illojale eller å bli utsatt for represalier, avstår fra å rapportere om mistenkte overtredelser, kan rutinen brukes anonymt.

Varslingsrutinen er tilgjengelig via en egen Internett-portal som kan nås både via PostNords eksterne hjemmesider og via intranettet. Forhold det varsles om, utredes i samarbeid med et eksternt advokatbyrå. Hele håndteringen skjer konfidensielt for å sikre varslersens integritet.

Overtredelser eller problemer som ikke omfattes av varsling via varslingsrutinen, skal, avhengig av problemets art, rapporteres til nærmeste leder, konsernfunksjonen for juridiske anliggende, sikkerhetsfunksjonen, IT, internrevisjonen eller den lokale HR-funksjonen.

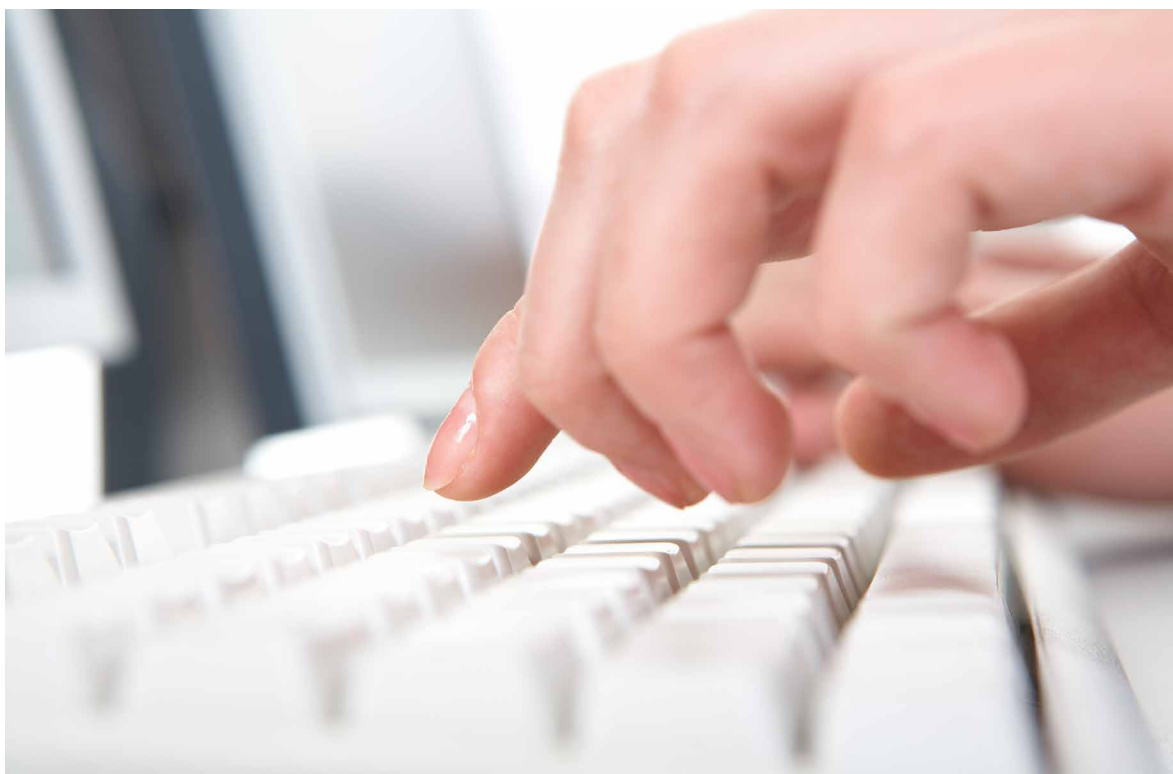


FOTO: COLOURBOX

Sjekkliste

Før du som medarbeider tar en beslutning, må du alltid tenke på følgende:

- ✓ Hvilke konsekvenser kan mine handlinger / manglende handlinger få?
- ✓ Styrker mine handlinger / manglende handlinger tilliten til PostNord?
- ✓ Er mine handlinger / manglende handlinger lovlig?
- ✓ Er mine handlinger / manglende handlinger forenlig med ånden i Code of Conduct?
- ✓ Kan mine handlinger / manglende handlinger påvirkes av mine personlige interesser eller andre interessekonflikter?
- ✓ Tåler mine handlinger / manglende handlinger offentlig gjennomlysning?
- ✓ Beskytter mine handlinger / manglende handlinger PostNords rykte som et konsern som ønsker å opprettholde en høy forretningsetikk?



Hvis du er usikker på hvordan du skal håndtere en bestemt situasjon, er det lurt å be nærmeste leder om råd om hva du bør gjøre.