

BCR3102

Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Lederes oppfattelse av personlig merkevarebygging – gevinst eller hodebry?



Våren 2018

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

Sammendrag

Bakgrunnen for denne bacheloroppgaven var en felles interesse av å studere personlig merkevarebygging. Mest av alt var vi nysgjerrig på om det lønner seg å bygge opp et kjent navn. Vi ønsket å finne ut hvilket syn ledere har på personlig merkevarebygging, spesielt når dette skjer blant deres egne ansatte. Dette er en dimensjon av personlig merkevarebygging vi mener ikke har blitt studert tidligere. Vi håper derfor at våre resultater kan bidra til en bredere kunnskap om fenomenet. Med dette kom vi frem til følgende problemstilling:

“Hvordan oppfatter ledere personlig merkevarebygging blant ansatte?”

For å belyse problemstillingen utviklet vi fem teoretiske antagelser. Disse antagelsene ble basert på det teoretiske grunnlaget vi har lagt for problemstillingen: personlig merkevarebygging, grenseteori og grenseoverskridelse, holdninger, omdømme og verdi. Vi gjennomførte kvalitative intervjuer med syv ledere i ulike bransjer. På forhånd hadde vi utarbeidet en intervjuguide som tok utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven, samt de fem antagelsene. Når vi analyserte rådataen vi hadde samlet inn gjennom intervjuene, valgte vi å trekke frem mønstre i svarene. Samtidig tok vi med uttalelser fra respondentene som viktige.

Resultatene viser at ledere ikke har et klart svar på hvordan de oppfatter en ansatt som en personlig merkevare. Generelt sett har de en positiv holdning til den ansatte, mye på grunn av følgerbasen vedkommende har bygd opp og behovet lederen har for kunnskapen. Likevel kommer det frem at det foreligger flere variabler som påvirker denne oppfattelsen i negativ grad. Dette blant annet med tanke på hvordan vedkommende ytrer seg på sin plattform. Med bakgrunn i funnene kan vi derfor konkludere med at en personlig merkevare er positivt for ledere så lenge vedkommende tilfører verdi til bedriften. I tillegg kan vi konkludere med at ledere som selv oppfatter seg som en personlig merkevare, er mer positive til ansatte som også er det.

Forord

Denne oppgaven er den siste vi skriver sammen og vi har lagt hele vår skjel ned på papiret. Det har vært mindre blod, svette og tårer enn forventet, men følelser har det vært nok av. På selveste valentinsdagen ble billetter for to bestilt til Frankrike i uke 23. Vi skulle feire endt skolegang. Planen var å være ferdig til avreise, men denne oppgaven ble levert med en god dose kjærlighet på et tre-stjerners hotell i Paris.

Vi har hele tiden ønsket å finne et tema som var relevant for studieretningen vår og kom tidlig frem til at personlig merkevarebygging var av stor interesse. Videre ønsket vi å ha et kritisk syn på verdien av fenomenet. Dette fordi vi stadig blir anbefalt å bygge oss selv som personlige merkevarer for å bli attraktive i arbeidsmarkedet eller i det hele tatt få en innkallelse til intervju. Samtidig er dette et fenomen som det ikke er forsket mye på og vi håper derfor å kunne bidra til en litt større forståelse av temaet.

En stor takk rettes til veileder Jan K. Baumann som har hjulpet oss på riktig vei i frustrerte tider. Vi vil også takke Hans Erik Næss for svar på alle spørsmål i kvalitativ metode. Vi er også nødt for å takke de syv respondentene som tok seg tid til å stille opp til intervju, uten de hadde vi ikke kunne gjennomført oppgaven.

Til slutt vil vi takke venner og familie som har støttet og gitt oss motivasjon i arbeidet med oppgaven underveis. En spesielt stor takk til Heidi Ramberg som tok seg tid til å korrekturlese den ferdige oppgaven. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid og en enda bedre arbeidsinnsats.

God lesing.

Oslo 4. juni 2018.

333259 og 333277

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Formål	7
1.4 Avgrensninger	7
1.5 Etske hensyn	8
1.6 Oppgavens struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Innledning	9
2.2 Personlig merkevare	9
2.3 Grenseteori	11
2.3.1 Grenseoverskridelse	11
2.4 Evalueringsvariabler	12
2.4.1 Holdninger	12
2.4.2 Omdømme	13
2.4.3 Verdi	14
2.5 Teoretiske antagelser	14
2.5.1 Bakgrunn antagelse 1	14
2.5.2 Bakgrunn antagelse 2	15
2.5.3 Bakgrunn antagelse 3	15
2.5.4 Bakgrunn antagelse 4	16
2.5.5 Bakgrunn antagelse 5	16
3.0 Metode	16
3.1 Innledning	16
3.2 Forskningsdesign	17
3.3 Valg av metode	18
3.4 Datainnsamling	19
3.5 Utvalg av enheter	20
3.6 Intervjuguide	21
3.7 Gjennomføring	21
3.7.1 Transkribering	22
3.8 Dataanalyse	23
3.8.1 Kategorisering	23

3.8.2	Tilordning av enheter til kategorier.....	24
3.8.3	Sammenbinding.....	24
3.9	Kvalitetsvurdering.....	24
3.9.1	Reliabilitet.....	24
3.9.2	Validitet.....	25
3.9.3	Overførbarhet.....	25
3.9.4	Bekreftbarhet.....	26
4.0	Analyse.....	26
4.1	Innledning.....	26
4.2	Resultater av analyse.....	26
4.2.1	Betydningen av personlig merkevare ved rekruttering.....	26
4.2.2	Situasjon 1.....	27
4.2.3	Situasjon 2.....	28
4.2.4	Situasjon 3.....	29
4.2.5	Respondentene som personlige merkevarer.....	30
5.0	Tolkning av funn.....	31
5.1	Innledning.....	31
5.2	Antagelse 1.....	31
5.3	Antagelse 2.....	33
5.4	Antagelse 3.....	35
5.5	Antagelse 4.....	37
5.6	Antagelse 5.....	39
6.0	Konklusjon.....	40
6.1	Begrensninger.....	41
7.0	Videre forskning.....	42
8.0	Litteraturliste.....	43

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Tilordning av enheter til kategorier

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Personlig merkevarebygging blir stadig omtalt, nærmest som om det er noe alle bør jobbe med. Tom Peters, en av de første til å uttale seg om personlig merkevarebygging, påstår at man vil sitte med en større forhandlingsmakt i jobbsammenheng hvis man klarer å bygge seg selv som en personlig merkevare (Peters 1997). Odd Petter Fylling deler samme oppfatning, og sier at ”merkevarebygging er nødvendig, ikke valgfritt, for å komme deg dit du vil.” (Fylling 2013). Lignende påstander har vi kontinuerlig møtt etter at vi begynte å studere markedsføring, både i media og på studiet. Når vi satt oss ned for å finne ut av hva vi ønsket å forske på gjennom oppgaven, ble vi enig om å undersøke dette nærmere med et kritisk syn. Vi ønsket å finne ut om virkeligheten faktisk ser slik ut som eksemplene ovenfor illustrerer. Er det nødvendig å bygge opp et navn for å stille sterkere i jobbsammenheng, eller kan det også være et hinder?

Vi har funnet mange eksempler som sier at det er lønnsomt å bygge seg opp som en personlig merkevare. Likevel har vi ikke kommet over noe som forteller hva ledere, de som faktisk sitter i den andre enden ved en ansettelse, mener om fenomenet. Det er et faktum at influencere er ettertraktet av bedrifter på grunn av deres følgerbase. Flere store bedrifter i Norge benytter seg av influencere i sine reklamekampanjer. Telenor Yng gjennomførte blant annet en kampanje i 2017 der de benyttet åtte kjente personligheter som ambassadører for merkevaren. Det vi derimot er interessert i å se nærmere på, er hvilket syn ledere har på fenomenet når det oppstår blant deres egne ansatte. Derfor kan denne studien, med relevant teori og egen forskning, tilføre verdi til både studenter og ansatte.

1.2 Problemstilling

Personlig merkevarebygging har blitt en fremvoksende måte å komme seg ut i arbeidslivet på. Flere kjente personer i Norge i dag har bygd seg opp ved å by på seg selv og sin personlighet på sosiale medier. Vi ønsker gjennom denne oppgaven å se nærmere på hvilken verdi det vil ha for en ansatt å bygge seg selv som en personlig merkevare. Problemstilling ble derfor følgende:

“Hvordan oppfatter ledere personlig merkevarebygging blant ansatte?”

Det er lederes synspunkt vi er interessert i å studere gjennom denne oppgaven. Grunn til det er at det er de som sitter med erfaringen om hva som gjør en ansatt ettertraktet og ikke, samt hva som trekker en kandidat opp og ned ved ansettelse. Problemstillingen kan dermed være aktuell for ansatte i bedrifter, studenter som skal ut i arbeidslivet og generelt alle som vurderer/eller har bygd sin egen merkevare. Med denne problemstillingen håper vi å kunne få svar på følgende: når en ansatt som personlig merkevare sees på som en gevinst og/eller en trussel for ledere. Det er også interessant å se om innholdet den ansatte bygger seg på spiller en rolle i lederens vurdering. Er det ulik oppfatning av den ansatte som personlig merkevare når han eller hun har spesialisert seg i et interessefelt av betydning for bedriften/bransjen, kontra et interessefelt som er irrelevant. I løpet av teoridelen vil vi utarbeide antagelser som skal belyse problemstillingen. Det er disse antagelsene vi vil konkludere med gjennom analysen.

Vi har valgt en eksplorerende problemstilling. Dette innebærer at vi ønsker “å få en dypere forståelse av hva et fenomen egentlig består av” (Jacobsen 2015, 80). Jacobsen (2015, 80) forklarer at en slik problemstilling egner seg best når man ønsker å få mer kunnskap om et fenomen. Målet for dette studiet er å få mer kunnskap om personlig merkevarebygging.

1.3 Formål

Formålet med oppgaven er å gi en innsikt i hva ledere tenker om ansatte som uttrykker seg offentlig og som skaper sitt eget navn. Motivasjonen til å undersøke dette nærmere er å kunne få svar på hva som gjør oss attraktiv og ettertraktet på et jobbmarked i fremtiden. Vi håper å få et innblikk i hva vi kan gjøre for å stille sterkere når vi skal ut å søke jobb. Ettersom det ikke finnes mye litteratur og forskning på lederes perspektiv på personlig merkevarer, vil oppgaven kunne berike litteraturen om temaet. Leseren av oppgaven vil også få et innblikk i hvor personlige merkevarer kan føre deg og belyse de fordeler/ulempene det er ved å bygge seg selv opp.

1.4 Avgrensninger

Personlig merkevare er et bredt tema som har mange interessante innfallsvinkler. Derfor har vi sett det nødvendig å avgrense oppgaven med tanke på tid og omfang. I hovedsak ønsker vi i denne oppgaven å belyse når ledere er positivt og negativt innstilt til ansatte som personlige merkevarer. Dette kan gi oss en indikasjon på om det vil være mer lønnsomt for studenter å bygge seg opp rundt et spesielt interessefelt, og har derfor unnlatt å besvare hvordan man

bygger seg selv som en personlig merkevare. Vi har heller ikke undersøkt de ansattes syn på fenomenet. Utvalget for studiet har vi derimot ikke valgt å avgrense til bransje. Dette fordi vi ønsker variasjon i datamaterialet og ikke bli bundet til en bransjes oppfattelse av et fenomen.

1.5 Ethiske hensyn

Da vi først begynte arbeidet med oppgaven var vi opptatt av å få med navn og arbeidsplass på respondentene da vi ønsket å øke troverdigheten for resultatene. Vi fikk godkjenning fra NSD til å benytte personidentifiserende opplysninger i den publiserte oppgaven, og delte ut et samtykkeskjema til hver respondent som skulle signeres før intervjuet startet. Her godkjente respondentene at de deltok av fri vilje og ga oss tillatelse til å benytte de nevnte opplysningene. Likevel har vi valgt å anonymisere respondentene og utelatt personidentifiserende opplysninger. Dette på grunn av et viktig prinsipp i forskningsetikk, der det heter at “de som deltar i undersøkelser, skal utsettes for minst mulig belastning” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 86). Vi skjønnte etterhvert at det ikke var avgjørende for oppgaven at respondentene ble gjenkjent. Det vi ønsket å studere var heller deres forståelse og oppfattelse av fenomenet personlig merkevare. Med tanke på at vi stilte respondentene spørsmål om deres syn på ansatte, valgte vi å holde svarene anonyme av hensyn til at deltakerne kunne fått uheldige konsekvenser. Det er i dette tilfellet en fare for at respondentene har holdt igjen på sine uttalelser, da de i utgangspunktet hadde fått beskjed om at svarene skulle publiseres sammen med deres navn.

1.6 Oppgavens struktur

I første kapittel forklarer vi bakgrunnen for undersøkelsen, introduserer problemstillingen og tilhørende avgrensninger. Videre i kapittel to presenteres det teoretiske grunnlaget som belyser problemstillingens tematikk, samt de teoretiske antagelsene. Her trekker vi frem temaene, deretter utdyper vi i kapittel tre hvordan vi har valgt å samle inn data, hvilket utvalg som skal forskes på og hvordan datamaterialet skal analyseres. I kapittel fire presenteres funnene fra undersøkelsen, før vi i kapittel fem tolker resultatene opp mot de teoretiske antagelsene. I det siste kapittelet, kapittel seks, besvarer vi problemstillingen og trekker frem begrensninger med undersøkelsen. I kapittel syv kommer vi med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Innledning

I dette kapittelet trekker vi fram teorien vi legger til grunn for problemstillingen og de teoretiske antagelsene; personlig merkevare, grenser, holdninger, omdømme og verdi. Oppgaven er teoretisk forankret i litteratur rundt personlig merkevare, men ettersom det har vært relativt vanskelig å finne forskning på personlig merkevare, har vi også valgt å trekke inn teori rundt merkevarer da denne teorien vil være gjeldende for en personlig merkevare. For å ikke gjenta oss selv gjennom oppgaven, vil vi bruke «den personlige merkevaren» og «den ansatte» om hverandre, begge som begreper på en ansatt som har blitt en personlig merkevare.

2.2 Personlig merkevare

En merkevare er et komplekst begrep som ikke har en entydig definisjon. Over flere tiår har begrepet fått mange ulike betydninger. Vi har valgt å forholde oss til en definisjon av Burleigh B. Gardner og Sidney Levy som forklarer en merkevare slik:

A brand name is more than the label employed to differentiate among the manufacturers of a product. It is a complex symbol that represents a variety of ideas and attributes. It tells the consumers many things, not only by the way it sounds (and its literal meaning if it has one) but, more important, via the body of associations it has built up and acquired as a public object over a period of time. (Gardner og Levy 1955, 35)

Denne definisjonen kan også benyttes for å forklare hva en *personlig* merkevare er. Montoya og Vandehey definerer en personlig merkevare som “(...) the mental picture your prospects get when they think about you. It represents your values, your personality, your expertise, and the qualities that make you unique among your competitors” (Montoya og Vandehey 2009, 4-5). En merkevare er dermed ikke bare et produkt eller en produsent, det kan også være enkeltindivider. Tom Peters uttalte allerede på slutten av 1900-tallet at man måtte begynne å ta ansvar for sin egen merkevare. Peters (1997) forklarer at navnet du bygger opp setter deg i en større forhandlingsposisjon og illustrerer dette gjennom et eksempel hvor navnet som står som avsender på en e-post skaper et løfte om verdien mottakeren får ved å lese den. Sagt på en annen måte: «The brand is a promise of the value you'll receive» (Peters 1997).

Vi har valgt å ta disse definisjonene ett steg videre for oppgavens hensikt og ser på en strengere definisjon. Så langt har personlige merkevarer handlet om personer som gjør seg selv bevisst på hvem de er og gjennom dette bygger navnet sitt. Dette er noe vi mener kan finne sted uten å være av stor betydning for en leder og hans bedrift. Vi ønsker derfor å se på personlige merkevarer som personer med større innflytelse i samfunnet.

Et begrep som blir mer og mer kjent er influencer. Det har for eksempel blitt mer og mer vanlig for bedrifter å søke etter influencere for å nå ut og påvirke potensielle kunder (Chaffey og Ellis-Chadwich 2016, 502). Influencer marketing handler om at «(...) en merkevare betaler en person med en relevant følgerbase for å vise frem produktene sine og bekrefte at det er bra» (Torjusen, 7). Det handler om at man finner bestemte personer som har klart å opparbeide seg en posisjon i markedet rundt et innhold som andre interesserer seg for, en såkalte influencere. «En Influencer er en person som har innflytelse over andre» (Torjusen, 6). Det kan med andre ord sies at influencer marketing handler om å “identifying key communities and opinion leaders who are likely to talk about products and have the ability to influence the opinions of others” (Chaffey og Ellis-Chadwich 2016, 530).

En personlig merkevare kan også forklares gjennom et mer brukt begrep i markedsføringsteori kalt opinionsleder. Weimann (1994, 23) omtaler en opinionsleder blant annet som en ekspert på sitt felt, ofte anerkjent av venner, kollegaer og bekjente. I forhold til en personlig merkevare ser vi at det ikke er et absolutt krav om at merkevaren er en ekspert, selv om det også kan være tilfellet. Petter Northug oppfattes som en ekspert på ski, mens Stian Blipp har klart å bygge seg et kjent navn på grunn av personligheten hans. Dette kommer tydeligere frem når vi ser på karakteristikken til opinionsledere som «(...) includes collective, grouprelated measures (e.g., network position, perceived competence or personification of certain social values) as well as individual measures (e.g., knowledge, authority, personality) (Weimann 1994, 72). Det handler om de personlige egenskapene ved en person, samtidig som at personen klarer å bygge opp et nettverk som følger han eller hun.

Fremover i oppgaven vil personlige merkevarer omfatte personer som «skaper daglig aktuelt og engasjerende innhold, med enkle hjelpemidler, og de er ekstremt ettertraktet blant dem som ønsker å markedsføre seg på internett i dag» (Torjusen, 6). Sosiale medier har blitt en stor del av de tilgjengelige hjelpemidlene individer kan benytte seg av for å nå ut med sitt budskap. Blogg er for eksempel en unik plattform for personer som er gode på å skrive, mens Instagram egner seg mer for personer som har et talent for bilder. Uansett hva vedkommende

er god på, er det innholdet han eller hun bygger seg opp rundt, som avgjør om man vil få en følgerbase.

2.3 Grenseteori

Grenseteori kan forklares ved at «(...) individuals create and maintain boundaries as a means of simplifying and ordering the environment» (Ashforth, Kreiner og Fugate 2000, 474). Ashforth, Kreiner og Fugate (2000, 474) understreker at grenser styres av roller mennesker har (ektemann/kone, mor/far, ansatt etc.) og relevansen rollene har ved ulike tider og steder. På jobb er man en ansatt, mens man i hjemmet er en ektefelle. Grensene for en rolle defineres med andre ord av omstendighetene. Deretter ser man hvordan hvor mye et individ identifiserer seg med ulike roller spiller inn. Ashforth, Kreiner og Fugate (2000, 483) forklarer at den rollen man identifiserer seg mest med, blir høyest verdsatt og kan dermed bli internalisert som et uttrykk for hvem man er som person. Rollen som en personlig merkevare kan være en stor fare mot rollen som ansatt, da merkevaren går frem som et uttrykk for hvem man er som person. At vedkommende identifiserer seg mer med merkevaren han eller hun selv har skapt, kan true den nye rollen han eller hun skal inntre når man jobber for en merkevare man selv ikke har vært med på å bygge. En annen fare ligger ved at «(...) the greater the identification, the more likely one is to attempt to integrate the role with one's other roles.» (Ashforth, Kreiner og Fugate 2000, 482). Dette kan igjen forklares ved at «(...) vi mennesker generelt har en egen motivasjon for å mestre, bidra og fungere selvstendig i samfunnet» (Haavorsen og Hernes 2010, 125).

2.3.1 Grenseoverskridelse

Grenser, slik vi omtaler de i denne oppgaven, innebærer de psykiske eller usynlige grensene som eksisterer hos en leder; der grensen ligger mellom den positive og negative oppfattelsen av den ansatte. Vi har derfor sett nærmere på hva en såkalt grenseoverskridelse eller en kryssing av grenser innebærer. Grenser er sosialt konstruert og defineres derfor i interaksjon med andre (Trefalt 2013, 1804). Det en leder opplever som en grenseoverskridelse kan indikerer en felles tankegang i bedriften. Oppfattelsen av en grenseoverskridelse for en annen leder kan oppstå på et annet punkt, avhengig av hva som er nedfelt som akseptabelt i bedriften. Elisabeth Torp og Gaute Brækken definerer en grenseoverskridelse som følger:

Grenseoverskridende atferd er alle typer situasjoner der et menneske krenker et annet menneskes grenser. Å krenke betyr å ikke respektere grenser. Det kan være både

fysisk, psykisk og åndelig. En krenkelse defineres av den som har opplevd det selv, og betyr ikke nødvendigvis at det har foregått noe straffbart. (Torp og Brækken 2010, 11)

Målet med undersøkelsen er å få svar på når den personlige merkevaren krysser den psykiske grensen en lederen har. Grenseoverskridelsen vi studerer innebærer heretter når den ansatte går fra å være en verdifull ressurs for lederen, til å bli noe leder oppfatter som en trussel for seg selv og/eller bedriftens omdømme.

2.4 Evalueringsvariabler

Problemstillingen fokuserer på hvordan ledere oppfatter en situasjon der en ansatt har blitt en personlig merkevare. Det er derfor relevant å trekke inn teori om holdninger, da oppfattelsene vil bestå av deres personlige holdninger. Vi trekker også inn teori om omdømme og verdi. Dette fordi vi mener de to variablene har størst innvirkning på hvordan lederne vurderer fenomenet. Hvilken verdi gir en personlig merkevare for lederen og hvordan kan vedkommende påvirke omdømme til bedriften og eventuelt lederen?

2.4.1 Holdninger

Å studere hvilket syn ledere har på ansatte som merkevarer er henholdsvis det samme som å få innsikt i hvilken holdning de har til fenomenet. Definisjonen til Egaly og Chaiken forklarer at «Attitude is a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor» (Bagozzi, Gürhan-Chanli og Priester 2002, 4). Denne definisjonen er relevant for vår problemstilling, spesielt da vi ønsker å se på hvordan lederen vurderer den ansatte som en gevinst eller et hodebry. «Attitudes toward issues or ideas are designated opinions» (Bagozzi, Gürhan-Chanli og Priester 2002, 5). I problemstillingens ordlyd ligger det at en personlig merkevare skal forskes på når det begynner å bli et problem for lederen. For å få en forståelse av hvordan lederne oppfatter dette, er det deres meninger som er det sentrale å samle inn. Vi ser også at hvordan den personlige merkevarens holdninger og meninger ytres i det offentlig kan være av betydning for lederens vurdering av den ansatte.

Det skal nevnes at mennesker ikke alltid handler i tråd med sine egne holdninger, man kan for eksempel ha en positiv holdning til trening uten å trene selv. Men holdninger indikerer ofte hvordan et individs atferd vil utspille seg. Samuelson, Peretz og Olsen (2016, 204) forklarer at holdninger oppstår som et resultat av våre evalueringer og at dette blir tatt i bruk når vi skal ta

en beslutning. Resultatene som kommer frem i denne oppgaven kan dermed predikere hvilken atferd lederne vil utøve overfor en personlig merkevare i sin bedrift. «*Personal consumer action refers to a singular human being, with consumption goals of their own, who acts so as to achieve these goals*» (Bagozzi, Gürhan-Chanli og Priester 2002, 67). For ledere vil disse målene være knyttet til mål vedkommende skal nå i bedriften.

2.4.2 Omdømme

Omdømmebygging er et stort fagfelt, men for oppgavens betydning ønsker vi kun å belyse enkelte deler av temaet. For det første er det naturlig å tenke at den personlige merkevaren har opparbeidet seg et omdømme innenfor sitt interessefelt. Når det kommer til hvordan lederne evaluerer den ansattes posisjon, ser vi det hensiktsmessig å se nærmere på om lederen vurderer vedkommende sin merkevare opp mot bedriftens omdømme. Er det for eksempel slik at omdømmet til denne ansatte kan påvirke bedriftens omdømme i noe grad?

Omdømme er et begrep som forklarer hva andre tenker om en bedrift, en person, en merkevare ol. «Virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten» (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, 11). Johannessen, Olaisen og Olsen (2009, 13-14) forklarer at disse forestillingene ikke baseres på direkte relasjoner individer har til virksomheten, men tar heller utgangspunkt i symbolske forestillinger. En symbolsk forestilling kan oppstå når en bedrift ansetter en personlig merkevare med meget radikale meninger og ytringer. Videre forklarer Johannessen, Olaisen og Olsen (2009, 14) at tilliten bedriften har opparbeidet gjennom flere år, kan ved en enkelt hendelse brytes ned og skade omdømmet. Dette ble tydelig illustrert i 2014 da Petter Northug, en kjent personlig merkevare, fyllekjørte sin privatbil, noe som førte til at blant annet sponsoravtalen med Audi Norge ikke ble fornyet.

«De ansattes og lederens rykte danner altså grunnlaget for virksomhetens omdømme, som i sin tur påvirker det økonomiske resultatet» (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, 204). At den ansattes rykte, eller merkevare, samsvarer med det lederen ønsker at folk skal tenke om bedriften vil være en faktor lederen må vurdere. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009, 205) understreker dette med at ansattes holdninger om bedriften vil påvirke hvordan andre rundt ser på bedriften. Ansetter lederen en person som allerede er kjent blant mange, vil vedkommendes ytringer om bedriften kunne styre den symbolske forestillingen til følgerene.

2.4.3 Verdi

I klassisk merkevarebyggingsteori, er verdi et sentralt begrep som stadig dukker opp. Kotler og Armstrong definerer markedsføring som: "... the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return" (Kotler og Armstrong 2017, 29). Å levere verdi er i denne definisjonen selve kjernen i markedsføring, noe som også står gjeldende når du bygger deg selv som en merkevare. "If you're going to be a brand, you've got to become relentlessly focused on what you do that adds value, that you're proud of, and most important, that you can shamelessly take credit for." (Peters 1997). For at en person skal betraktes som en merkevare, må man med andre ord klare å bli kjent for noe som er av verdi for andre. Anita Krohn Traaseth gir for eksempel verdi til sine følgere ved å dele av egne erfaringer og tips rundt det å være en leder.

Verdi er også sentralt i form av hvilken verdi ledere oppfatter en personlig merkevare kan gi. Vi antar at dette kriteriet blir vurdert når lederen skal evaluere den positive siden ved den ansatte. «Verdi kan forstås som et uttrykk for den merverdien som kundene tillegger produktet eller tjenesten, og som man er villig til å betale for» (Samuelson, Peretz og Olsen 2016, 89). Når man har tre kandidater til en stilling, alle med lik kompetanse og erfaring, kan den ekstra verdien være at han eller hun er en personlig merkevare. Dette avhenger av om det oppfattes som en viktig verdi for lederen. «Value as a concept represents a net score that includes measurement of total benefits perceived or realized and total costs of acquiring, using, and disposing of a product or service» (Woodside, Golfetto og Gibbert 2008, 4).

2.5 Teoretiske antakelser

Basert på problemstillingen og teorien presentert i dette kapittelet, har vi dannet oss fem antagelser om hva vi kan forvente å finne gjennom datainnsamlingen. Disse antagelsene skal vi gjennom analysen konkludere på i slutten av oppgaven.

2.5.1 Bakgrunn for antagelse 1

«Ansatte som personlige merkevarer ansees som noe positivt blant ledere»

Denne antagelsen er den forestillingen vi satt med på forhånd og som skapte grobunn for problemstillingen. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009, 205) forklarer at ansattes holdninger til bedriften vil påvirke hvordan andre rundt ser på bedriften. De ansatte vil med andre ord kunne være med på å påvirke bedriftens omdømme. Vi antar med det at en leder vil ha et

positivt syn på ansatte som er personlige merkevarer med et eget nettverk. Dersom den personlige merkevaren har positive holdninger til bedriften, og klarer å videreføre disse, kan han eller hun være med på å skape et godt omdømme for bedriften.

2.5.2 Bakgrunn for antagelse 2

«At den ansatte spesialisere seg rundt et tema som er direkte knyttet til bransjen han jobber i har en større positiv virkning på lederens oppfattelse, enn et tema irrelevant for bransjen»

Inspirasjon for dette kommer tydelig frem i teorien rundt influencer marketing, der bedrifter betaler personer som er kjent innenfor et relevant fagfelt for å omtale bedriftens produkter (Torjusen, 7). For at en bedrift skal betale en influencer må man være kjent innenfor feltet der bedriften operer for å gi noe effekt av produktomtalen. Vi antar derfor at for eksempel en person som har spesialisert seg på teknologiske løsninger vil være mer ettertraktet av en leder i et IT-selskap enn en leder i et eiendomsmeglerfirma.

2.5.3 Bakgrunn for antagelse 3

«Ledere som selv oppfatter seg som en personlig merkevare er mer positive overfor en ansatt som personlig merkevare»

Antagelsen bygger på påvirkningsprinsippet kalt *like og bli likt*, som tar utgangspunkt i en psykologisk prosess hvor vi liker folk bedre om de er like oss selv, enn de som ikke er det. Det er flere grunner til hvorfor man liker en person, Cialdini (2011, 201) trekker frem likhet mellom to personer som en grunn. «(...) likheten dreier seg om meninger, personlighetstrekk, bakgrunn eller leveste» (Cialdini 2011, 201). Det kan derfor antas at en person som oppfatter seg selv som en personlig merkevare, vil like en annen person med samme interesse og bakgrunn. «Vi liker mennesker som ligner oss, og vi er mer villig til å si ja til forespørslene deres, ofte uten å reflektere over det» (Cialdini 2011, 231). Ved en eventuell ansettelse, kan en personlig merkevare stille sterkere dersom intervjueren også er en personlig merkevare.

2.5.4 Bakgrunn for antagelse 4

«Det er ulike faktorer som gjør at ledernes grense nås for toleranse av en personlig merkevare»

Det kan antas at ledere har en psykiske grenser når det kommer til ansatte som har blitt personlige merkevarer. «(...) individuals create and maintain boundaries as a means of simplifying and ordering the environment» (Ashforth, Kreiner og Fugate 2000, 474). Vi ønsker å se hvilke faktorer som kan spille inn for at denne psykiske grensen krysses. Det skal nevnes at grenser er individuelt skapt og det vil mest sannsynlig være ulike faktorer som spiller inn for hver enkelt leder.

2.5.5 Bakgrunn for antagelse 5

«En personlig merkevare stiller sterkere enn en annen kandidat ved ansettelse»

Ved en ansettelse er det mange kandidater, like godt kvalifisert til jobben, som kjemper om samme stilling. En avgjørende faktor i denne situasjonen er å skille seg ut fra mengden. Å bygge en personlig merkevare handler om å skille deg ut. «The brand is a promise of the value you'll receive» (Peters 1997). Med dette til grunn, antar vi at en personlig merkevare står i en sterkere posisjon ved en ansettelse da man skiller seg ut fra andre kandidater.

Basert på disse antagelsene går vi over på metodedelen der vi kartlegger hvordan vi skal samle inn datamaterialet som skal brukes for å se om antagelsene faktisk stemmer med virkeligheten.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Ut ifra problemstillingen vi satt tidligere har vi gjennomført en undersøkelse i håp om å belyse hvilke ulike oppfattelser av personlig merkevarebygging det er blant ledere. Før selve undersøkelsen kan gjennomføres er det derimot mye som må overveies, alt fra hvilken metode som skal benyttes til hvem man skal forske på. «Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Senere forklarer Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 69) at et forskningsdesign er måten forskeren vurderer hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen på fra start til mål. Dette er noe vi ser nærmere på i denne delen av oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

«Akkurat som det finnes ulike typer problemstillinger, finnes det ulike typer design som passer til disse. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet)» (Jacobsen 2015, 89). Jacobsen (2015, 90) skiller mellom to undersøkelsesopplegg basert på type generalisering; intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. «Intensive opplegg studerer *mange nyanser* (variabler), men relativt få enheter (Jacobsen 2015, 90). Med vår problemstilling ønsker vi å se hvilke oppfattelse ledere har. Mange nyanser vil gi mulighet til å gå i dybden og se på de forskjellige nyansene som ligger ved lederens oppfattelser, noe som forhåpentligvis vil gi oss en mer helhetlig forståelse. Med utgangspunkt i dette ser vi det derfor som hensiktsmessig å benytte et intensivt undersøkelsesopplegg.

«*Intensive* opplegg går i dybden på et fenomen eller en hendelse. Slike undersøkelsesopplegg retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen» (Jacobsen 2015, 90). Gjennom dette opplegget tar vi utgangspunkt i syv lederes forståelse av fenomenet, og kan derfor ikke konkludere med at våre resultater vil gjelde for alle og enhver leder. Jacobsen (2015, 90) skiller derimot mellom to former for generalisering der statistisk generalisering handler om å si at funn fra et utvalg gjelder for hele populasjonen, mens teoretisk generalisering danner generelle teorier om hvordan virkeligheten ser ut. Da vi rekrutterte respondenter hensiktsmessig ut i fra stillingen deres har vi ikke randomisert utvalget. Dette gjør det enda vanskeligere å si noe om en hel populasjon. En teoretisk generalisering er derfor målet med undersøkelsen, hvor vi ønsker å komme frem til hvordan virkeligheten ser ut fra syv lederes perspektiv.

I samfunnsvitenskapen eksisterer det et bredt spekter av forskningsdesign man kan benytte seg av. Tidligere kom vi frem til at vi har en eksplorerende problemstilling. «En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold» (Jacobsen 2015, 64). Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt å benytte den fenomenologiske tilnærmingen hvor man skal «(...) utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen» (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 78). Vi ønsker å studere hvordan våre respondenter oppfatter fenomenet. «Målet er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont» (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 78). Med andre ord ønsker vi å belyse problemstillingen

gjennom ledernes individuelle synspunkter. Verdt å legge merke til er at synspunktene er individuelle, noe som innebærer at meningene vil kunne variere på grunn av ledernes ulike erfaringer og bakgrunn. «*Mening* er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

3.3 Valg av metode

Når vi skulle ta et valg om hvilken metode som egnet seg best for problemstillingen, tok vi utgangspunkt i hvilken data vi ønsket å samle inn. Når en undersøkelse skal gjennomføres, er det hovedsakelig to ulike metoder man kan velge mellom, basert på hvilke data som er nødvendig for å besvare problemstillingen. Ian Dey skiller de to metodene på følgende måte: «Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger» (Jacobsen 2015, 125). Informasjonen man samler inn kan med andre ord komme i form av tall eller ord.

Kvantitativ metode samler inn informasjon i form av tall. Denne typen data benyttes blant annet dersom man ønsker å se hvor ofte noe forekommer. Den gir fordeler ved mange enheter, men svakheter med data som gir overfladisk informasjon (Jacobsen 2015, 137). «Likevel vil ikke metoden egne seg hvis vi er interessert i enkeltindividet» (Jacobsen 2015, 137). Velger vi denne metoden vil vi miste essensen i problemstilling, da det er enkeltindividenes synspunkter vi er interessert i.

Ved kvalitativ metode samler man inn data i form av ord, hvor det er meningen og forståelsen til respondentene som kommer frem. Metoden benyttes når man har lite kunnskap om et fenomen og ønsker dybdeinformasjon fra et få antall enheter (Jacobsen 2015, 137). Gjennom prosessen fant vi ut at den kvalitative tilnærmingen var best egnet til å besvare problemstillingen. Vi er interessert i få frem respondentenes oppfattelse, og det har det derfor vært viktig for oss å få deres egne ord og eksempler på ulike situasjoner. Samtidig viser Jacobsen (2015, 141) til at intensive opplegg benytter kvalitative data for å samle inn informasjon. «Vanlige måter å samle inn *kvalitative* data på er observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 29) forklarer at den kvalitative dataen samles i form av tekst, lyd eller bilde, der lyd og bilde gjerne omformes til tekst. På denne måten kan alle detaljer man får inn fra for eksempel et lydopptak, dokumenteres.

3.4 Datainnsamling

Jacobsen (2015, 145) presenterer fire måter å samle inn kvalitative data; det individuelle intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Vi mener det individuelle intervjuet er mest riktig for å belyse vår problemstilling, dette av flere grunner. Vi har som nevnt tidligere, valgt en eksplorativ problemstilling. Intervju som datainnsamlingsmetode egner seg godt når man skal forske på meninger, holdninger og erfaring (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). I et fenomenologisk design ligger det også at «forskeren er opptatt av *innholdet* i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Vi ønsket å få et innblikk i informantenes mening om fenomenet personlig merkevare. Problemstillingen vi har satt er for det første ikke noe ledere har tenkt mye over. Det at vi fikk være til stede og gjennomføre intervjuet, gjorde at vi hadde mulighet til å sette vedkommende inn i problemstillingen. Samtidig har man ulike oppfatninger og syn på hva en personlig merkevare er. Når vi hadde en direkte samtale med våre respondenter fikk vi gitt alle den samme definisjonen, og det samme utgangspunktet for intervjuet.

Et individuelt intervju egner seg best når man har få enheter, når vi ønsker å studere synspunkter og når vi vil se hvordan respondentene legger mening i et spesifikt fenomen (Jacobsen 2015, 147). Vi mente det individuelle intervjuet kunne gi oss den informasjonen vi trengte, da alle de nevnte forutsetningene lå til grunn for problemstillingen. Videre måtte vi ta et valg om hvilken form for intervju vi ville benytte. Det man først forbinder intervjuer med er det fysiske møtet mellom intervjuer og intervjuobjekt, men både telefon, mail og Skype er alternativer. «Vi bruker én-til-én-intervjuer når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanternes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Å sette ord på når en ansatt (som en personlig merkevare) både er positivt og negativt kan oppfattes som en sensitiv oppgave. Vi valgte derfor å benytte oss av én-til-én-intervjuer, slik at vi kunne skape tillit og åpenhet i samtalen. Samtidig regnet vi med at vi ville få mer ærlige svar når vi snakket med respondenten alene, fremfor i et gruppeintervju. I tillegg kunne vi stille oppfølgings spørsmål og hjelpe respondentene underveis dersom de stod fast.

«Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 147). Vi valgte å ha et strukturert intervju, der spørsmålene og rekkefølgen var satt på forhånd. På denne måten fikk hvert

intervjuobjekt det samme utgangspunktet. Spørsmålene vi stilte var derimot åpne, som innebar at respondentene selv måtte formulere sine svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Det var veldig viktig for oss at intervjuobjektene selv formulerte sitt syn på personlig merkevarebygging uten at vi påvirket resultatene. Utover den utarbeidede intervjuguiden, stilet vi oppfølgingsspørsmål som kunne variere fra ett intervju til et annet.

3.5 Utvalg av enheter

Et utvalg i en kvalitativ undersøkelse kan velges ut ifra flere kriterier og metoder, men må alltid bli valgt på bakgrunn av problemstillingen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 117) forklarer at man i kvalitativ metode velger et utvalg strategisk, hvor man først spesifiserer en målgruppe man vil forske på, for så å velge ut deltakere. Vi har satt en problemstilling som tydelig spesifiserer hvem vi ønsker å studere. Når vi definerte målgruppen satt vi derfor kriterier som styrte hvem som inngikk i denne målgruppen. Dette kaller Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 120) en *kriteriebasert utvelgelse* hvor man velger ut respondenter som tilfredsstillende et eller flere kriterier. Dette ble et naturlig metodevalg for oss da problemstillingen baseres på lederes syn, noe som legger føringer for at utvalget må bestå av ledere. Vi hadde derimot vanskeligheter med å sette opp mer spesifikke kriterier for lederne vi ville nå. Likevel ble det etterhvert tydelig for oss at vi ønsket å intervju de som er øverst i hierarkiet. Dette fordi en daglig leder som har blitt en personlig merkevare vil ha større påvirkningskraft på den øverste leder enn en ansatt på gulvet som har oppnådd det samme.

Vi møtte også en utfordring når det kom til å rekruttere intervjuobjekter som både hadde tid og motivasjon til å stille opp til intervjuene. Snøballmetoden ble med det brukt for å nå ut til utvalget. Metoden innebærer å spørre folk i sitt nettverk om de kjenner til noen i målgruppen som kunne være relevante (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 123). Gjennom nettverket vårt av foreldre, forelesere, kollegaer og venner kom vi i kontakt med syv ledere som var villig til å delta på et intervju. Vi var usikre på om vi ville få nok informasjon gjennom de syv intervjuene, men ved det siste intervjuet innså vi at vi hadde stor dybde i datamaterialet. I kvalitativ metode er det ikke antall respondenter som avgjør, men metningen. «Metning oppnås når et nytt intervju eller en ny observasjon ikke gir noen interessant ny informasjon. "Man har funnet det som er å finne"» (Jacobsen, 2015, 238). Besvarelsene ble etterhvert veldig like og vi fikk ikke lengre nye innfallsvinkler. Det ble repetisjon og vi valgte

å ikke rekruttere flere intervjuobjekter, heller bare starte med datamaterialet vi hadde samlet inn.

3.6 Intervjuguide

«En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Vi har som nevnt et strukturert intervju, hvor vi utarbeidet en intervjuguide med spørsmål i forkant av intervjuene. Før vi stilte spørsmålene introduserte vi definisjonen vi har benyttet på personlig merkevare slik at alle respondentene hadde likt utgangspunkt fra start.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 172) skal man i et fenomenologisk design samle inn data fra respondenter som har erfaring med fenomenet. Vi valgte å rekruttere ledere som har erfaring med det å lede ansatte. Av etiske grunner valgte vi ikke spesifikt ut ledere som har erfart å ha en ansatt som personlig merkevare, da vi ikke ønsket å sette lederne i en posisjon der de måtte uttale seg. Likevel ønsket vi å studere fenomenet hvor en ansatt har opparbeidet seg en merkevare. Derfor utformet vi intervjuguiden, og satt lederne inn i tre fiktive situasjoner som bygger på scenarioer der en ansatt er en personlig merkevare.

«Scenario projects are a purposeful approach to solving difficult, ambiguous, and complex dilemmas» (Chermack 2011, 71). Det var hensiktsmessig for oss å utforme ulike scenarier for å få en dypere forståelse av ledernes oppfattelse av fenomenet, men også for å sette lederne inn i de aktuelle situasjonen vi studerer. Vi introduserte lederne for tre scenarier som er relativt like, alle inneholder en situasjon der en ansatt har blitt en personlig merkevare.

Samtidig skiller de seg fra hverandre ved at interessefeltet den ansatte har bygd seg opp rundt, endres gradvis fra et scenario til et annet. Dette har vi gjort for å se betydningen av interessefeltet – fra et felt som er irrelevant for bransjen, til en nisje av bransjen, og til slutt der den ansatte er kjent innen hele interessefeltet i bransjen. Intervjuguiden er utformet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven og tilhørende antagelser presentert tidligere (se vedlegg I).

3.7 Gjennomføring

Vi gjennomførte syv individuelle intervjuer. Ett intervju ble gjennomført over mail og ett over telefon, mens de resterende fem ble gjort ansikt-til-ansikt. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre alle intervjuene ansikt-til-ansikt, men omstendighetene gjorde at to intervjuer måtte utføres gjennom andre typer intervju. Selv om et direkte møte var ønskelig, så vi også

fordeler ved både mail og telefon. Mail ga blant annet fordel som å komme ferdig transkribert, samtidig som det ga oss mulighet til å nå et intervjuobjekt som geografisk sett var vanskelig å nå. Vi erfarte også fordeler med intervju over telefon, da intervjuet ble mer konkret rundt intervjuguiden og vi fikk mulighet til å nå et intervjuobjekt som tidsmessig ikke kunne deltatt på et direkte møte.

Intervjuene varte i omtrent en time og begge studentene var tilstede. Vi avtalte i utgangspunktet å fordele spørsmål likt mellom oss, men allerede ved første intervju gikk vi fort inn i hver vår rolle. Den ene fikk hovedansvaret for å starte intervjuet og forklare undersøkelsen, samt ta smånotater underveis for å symbolisere til intervjuobjektene at vi fikk med oss det som ble sagt (Jacobsen 2015, 157). Den andre fikk hovedansvaret for å følge intervjuguiden og tilhørende spørsmål forberedt på forhånd. Underveis stilte vi også oppfølgings- og utdypningsspørsmål der vi følte det var nødvendig. Det første intervjuet fant sted på en café, noe vi fort merket var ufordelaktig. Dette på grunn av mye støy og forstyrrende elementer. De resterende personlige intervjuene fant derfor sted på intervjuobjektens arbeidsplass. Slik kunne respondentene også være i sin naturlige kontekst. «Omhandler intervjuet forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst» (Jacobsen 2015, 152). Samtidig som at det var fordelaktig for oss da vi selv ikke hadde tilgang på lokaler egnet for intervju.

Med utgangspunkt i påvirkningsprinsippet *like og bli likt*, prøvde vi å passe inn i miljøet og kle oss etter kleskodene på arbeidsplassene til de vi intervjuet. «Vi liker mennesker som likner oss selv» (Cialdini 2011, 201). Cialdini (2011, 201) forklarer at bekledning kan spille en vesentlig rolle her, hvor vi er mer villig til å hjelpe andre mennesker som er kledd likt som oss selv. Et annet tiltak vi gjorde for å komme forberedt til intervjuene var å gjøre oss kjent med vedkommende vi skulle intervjuet på forhånd. Dette ved å bygge en kjennskap om hva vedkommende het, hvor han kom fra og hvilken arbeidserfaring han hadde (Jacobsen 2015, 155). I tillegg satt vi oss inn i virksomheten vedkommende jobbet i, samt leste oss opp på dagsaktuelle temaer av relevans for bransjen.

3.7.1 Transkribering

Vi ble fort enig om å dokumentere intervjuene med lydopptak på telefon. Av etiske grunner spurte vi intervjuobjektene om tillatelse til dette før vi startet intervjuet, da noen kan oppleve lydopptak som ubehagelig. I tillegg som det viste at vi hadde respekt for respondentene, noe

som førte til en åpen atmosfære. Vi følte lydopptak ga oss en stor fordel ved at vi fikk dokumentert hele samtalen. Samtidig kunne vi legge all fokus på hva respondenten sa og komme med relevante oppfølgingsspørsmål. På den andre siden ble det i ettertid en tidkrevende prosess da vi måtte transkribere alle intervjuene (Jacobsen 2015, 201). Vi valgte å transkribere opptakene samme dag som vi gjennomførte intervjuene. Dette for å fremdeles ha intervjuene friskt i minne. Transkriberingen fordelte vi mellom oss, vi tok tre intervjuer hver. Intervjuet over mail var allerede ferdig skrevet ned. Vi valgte å skrive ned alt som ble sagt under intervjuet, både hovedspørsmålene og oppfølgingsspørsmålene, samt respondentens svar og meninger. For å få en oversiktlig dokumentasjon av intervjuene valgte vi derimot å utelate tenkende ord som «hmm», «em», «mm» osv. Vi tok heller ikke med når det var pauser, latter eller noe spesielt i kroppsspråket. Dette fordi vi kun ville ha informasjonen av hva som ble sagt, som kunne være med på å svare på problemstillingen og brukes i analysen.

3.8 Dataanalyse

Analyse av data handler om å organisere og strukturere all datamaterialet man har samlet inn for å få en forståelse av hvilke sammenhenger som eksisterer i materialet. «I fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av *innholdet* i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173). Vi har tatt utgangspunkt i innholdsanalyse og tilhørende steg for analyse når vi har gått inn i rådatamaterialet. Innholdsanalyse innebærer, ifølge Jacobsen (2015, 207), å danne kategorier av det mennesker for eksempel sier i et intervju. «Det sentrale blir dermed å finne ut de relevante kategoriene og å fylle disse kategoriene med mening» (Jacobsen 2015, 207).

3.8.1 Kategorisering

«Kategorisering handler om å "brekke opp" temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene» (Jacobsen 2015, 207). Vi valgte å danne kategorier ut i fra spørsmålene som ble stilt underveis i intervjuene. Kategoriene springer ut av den utarbeidede intervjuguiden da spørsmålene var hovedtemaene vi ønsket å belyse. For oss var det logisk å lage en kategori per situasjon som er presentert, og de overordnede spørsmålene stilt i løpet av intervjuene. Under hver situasjon stilte vi spørsmål som relaterer seg til positive og negative sider ved en ansatt som en personlig merkevare. Disse motpolene har vi tatt inn som underkategorier. «Et slags minstekrav er at en kategori minst skal være relevant for to enheter i undersøkelsen» (Jacobsen 2015, 211). Da kategoriene er dannet på

grunnlag av spørsmålene vi har stilt respondentene, kan vi være sikker på at de vil være relevant for alle enhetene i undersøkelsen.

3.8.2 Tilordning av enheter til kategorier

Etter å ha etablert kategorier, kunne vi hente og flytte respondentenes svar til de ulike kategoriene. «Det vi egentlig gjør, er å flytte data fra én kontekst (hvert dokument, hvert intervju eller hver observasjon) til en annen (kategorier)» (Jacobsen 2015, 211). Helt i starten av intervjuene har vi for eksempel spurt deltakerne om hvilken betydning en personlig merkevare vil ha ved rekruttering. I løpet av intervjuet har flere respondenter gått tilbake og utdypet hva de tenker om det første spørsmålet. I denne delen av analysen kunne vi da sortere disse utsagnene til kategorien om rekruttering. Det fullstendige dokumentet ligger som vedlegg II.

3.8.3 Sammenbinding

Mot slutten av analysen begynte vi å sammenligne kategoriene, der vi la vekt på forskjeller og likheter mellom enhetenes synspunkter og meninger om et tema eller en kategori. Jacobsen (2015, 213) påpeker at det er på dette stadiet man kan begynne å se etter kausale sammenhenger. Da vi blant annet var interessert i å se når grensen ble overskredet for de aktuelle lederne, kunne vi i denne delen se ledernes egne forklaringer på når fenomenet ikke lenger var positivt. Vi kunne også sammenligne hvorfor noen av lederne kun så en gevinst, mens andre kunne se den negative siden. Her har vi altså sett på hva flertallet er enig om, men også sett nærmere på ulike avvik. Det vi kom frem til i denne delen av analysen blir presentert i neste kapittel.

3.9 Kvalitetsvurdering

Ved vurderingen av kvalitet på undersøkelser brukes det andre mål i kvalitativ enn kvantitativ metode. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 231) ser man i kvalitativ metode på undersøkelsens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og objektivitet. Vi vil nå se nærmere på hvordan vårt forskningsdesign stiller i forhold til disse vurderingskriteriene.

3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at vi kan stole på resultatene som har kommet frem. Man må vurdere om det er noe ved undersøkelsen som kan ha påvirket og skapt resultatene (Jacobsen 2015, 241). Ettersom vi har hatt intervjuer, foreligger det en fare for at intervju-effekten har oppstått.

Intervjueffekten handler om at intervjuobjektet blir påvirket av intervjueren, blant annet ut ifra utseende og opptreden (Jacobsen 2015, 242). Det kan likevel antas at de samme resultatene ville oppstått på de samme intervjuobjektene og med de samme spørsmålene, dersom det ble gjort en retest med en annen forsker. Et mål på reliabilitet i kvalitativ metode sier at «(...) når to undersøkere kommer fram til samme resultat, kan vi anta at resultatene er til å stole på» (Jacobsen 2015, 243). Vi kan ha påvirket de i en negativ retning da vi kun tok opp eksempler på trusler under intervjuene.

3.9.2 Validitet

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Jacobsen (2015, 228-229) reiser tre viktige spørsmål der man vurderer om intervjuobjektene har gitt en sann beskrivelse, om forskerens gjengivelse og tolkning er riktig og om funnene gjenspeiler virkeligheten. Det er en risiko for at respondentene i undersøkelsen har unnlatt de sterkeste holdningene når de har forklart sitt syn på ansatte (som personlige merkevarer). Dette kan også ha blitt styrket av at vi i utgangspunktet skulle ha med navnet på respondentene i analysen og at intervjuet gikk på lydopptak. Vi føler likevel at respondentene ga oss en sann forståelse av virkeligheten gjennom deres øyne, da de gjennomgående i intervjuene både trakk frem positive og negative sider ved scenariene. Utenom dette punktet har vi hatt stort fokus på å gjengi resultatene riktig, og har lagt mye tid ned i transkribering av lydopptakene for å få med alt som ble sagt. Relevant teori presentert i kapittel 2 har også spilt en stor rolle når vi har analysert. På denne måte kunne vi knytte våre funn til den virkelighetsforståelsen som var tilstede i tidligere forskning.

3.9.3 Overførbarhet

Vi kom tidligere frem til at målet vårt med undersøkelsen var teoretisk generalisering der vi ønsket å se hvordan virkeligheten om personlig merkevare så ut fra de syv respondentenes synspunkt. Med overførbarhet menes det at forklaringene og fortolkningene som kommer frem i en undersøkelse kan være av nytteverdi for et bredere felt enn kun det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Vi håper først og fremst å kunne bidra til en økt forståelse for personlige merkevarer. Utover det ønsker vi at resultatene vil kunne være av nytte innenfor feltet for markedsføring og merkevarebygging.

3.9.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet tar for seg om funnene baseres på forskningen og ikke på forskernes subjektive meninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). «Det er viktig at forskeren legger vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Derfor har vi i dette kapitlet lagt vekt på å forklare alle valg som er tatt underveis i undersøkelsen, hele veien fra hvorfor vi valgte kvalitativ metode til hvordan vi har analysert dataene.

I kapitlet overfor har vi presentert alle valg vi har tatt knyttet til metoden vi har brukt for å samle inn datamaterialet. Etter å ha valgt metode og gjennomført intervjuene, begynte vi å se nærmere på funnene som var kommet frem. De viktigste funnene vil vi presentere i neste kapittel.

4.0 Analyse

4.1 Innledning

Etter forklaringen av de metodiske valgene som ble gjort for studiet, går vi nå over i analysedelen hvor vi trekker frem de viktigste funnene fra intervjuene. I denne delen ser vi på hvert spørsmål og hvilke mønster som fremkommer. Ettersom variasjon i spørsmålsformuleringen og rekkefølgen under intervjuene har vi valgt å holde oss til spørsmålene fra intervjuguiden, se vedlegg II. Ingenting er likevel tatt ut av sammenheng og relevante underspørsmål er lagt til. Eksempler og andre ting uten relevans er uteblitt.

4.2 Resultater av analyse

4.2.1 Betydningen av personlig merkevare ved rekruttering

Første spørsmål i intervjuguiden omhandlet betydning av det å være en personlig merkevare ved rekruttering av nye ansatte. Fire respondenter trakk frem at merkevaren må sees i forhold til behovet for den bestemte stillingen som den mest avgjørende faktoren. Tre respondenter omtaler den personlige merkevaren vedkommende har bygd opp som et bevis på kompetanse. To respondenter skiller seg derimot ut ved å være mer kritisk. De belyser ordene risiko og motsatt konsekvens ved vurdering av den ansatte i rekruttering. Det kommer også frem av en respondent, at en personlig merkevare kan bli et problem ved den ansattes slutt og ikke ved selve ansettelsen. Ellers ser to respondenter på muligheten for at den personlige merkevaren kan tiltrekke andre aktuelle medarbeidere, noe som sees på som positivt.

Oppfølgingsspørsmålet vi stilte var om den personlige merkevaren påvirket attraktiviteten til vedkommende ved rekruttering. Fire av syv respondentene mener dette vil påvirke i positiv retning da man har det lille ekstra. Dette under en forutsetning om at det ikke er motstridende i forhold til bedriften. Kun en respondent ville regulert forholdet. To av de førstnevnte respondentene har en felles forståelse av at merkevaren vil være et bevis på jobben vedkommende har utført. Ordet «kompetanse» blir her trukket frem for å beskrive jobben som er gjort. En annen respondent er mer kritisk og nevner avveier i forhold til at den ansatte kan dyrke seg selv så mye at andre medarbeidere føler seg nedprioritert. Den samme respondenten mener også at en prioriteringsrekkefølge, hvor arbeid med bloggen ikke kommer før arbeidet i jobben, må være på plass.

4.2.2 Situasjon 1

I den første situasjonen vi presenterte, har administrerende direktør i magasinet en markedssjef som blogger om seilbåter på fritiden. Spørsmål 1 gikk ut på når denne personlige merkevaren kunne oppfattes som en gevinst. To respondenter mener dette vil påvirke positivt så lenge de ikke går inn på saker som politikk, religion, følsomme temaer, som kan være i konflikt med bedriften eller virke splittende. Tre respondenter sier at mye avhenger av personen, andre mener at det også handler om rollen og jobben du har. En respondent mener det er en fordel da dyktige folk naturligvis blir etterspurt.

Senere spurte vi respondentene når dette kunne oppfattes som noe negativt. Generelt sett var de fleste respondentene positive til situasjonen og la vekt på at dette var et avklarings område mellom bedrift og den ansatte. Andre var derimot mer bekymret for temaer som kan virke splittende. Det kom også frem at fokus i jobb og identitet til bloggen kan bli et problem.

Når det gjelder i hvilken grad dette påvirker bedriftens omdømme vil to respondenter si positivt, så lenge det ikke er saker som kan komme i konflikt med bedriften. Tre andre respondenter sier at mye avhenger av personen; hvorvidt en ytrer seg og hvorvidt det stemmer med bedriften. Andre sier seg enig i dette, men at det i tillegg går på rollen din som ansatt og jobben du skal utføre. Man har en posisjon i firmaet og det er vanskelig å sette grenser mellom det private og det som representerer firmaet. Man må vite hvordan bruke det og avklare roller.

4.2.3 Situasjon 2

I den andre situasjonen var markedssjefen i magasinet Jakt og Fiske kjent for sin kunnskap rundt fluefisking. Når vi ba respondentene uttrykke når dette ville vært en gevinst, kom det frem at alle respondentene hadde en positiv holdning til situasjonen. Ordene “gevinst” og “styrke” blir brukt gjennomgående. Det forklares at merkevaren viser at vedkommende er engasjert og interessert i det en driver med. Samtidig som fluefiske står mer relatert til magasinet Jakt og fiske. Den personlige merkevaren viser dermed en interesse for det en arbeider med i magasinet. En respondent var derimot bekymret for at vedkommende kunne vært bundet opp til leverandører og lignende gjennom bloggen, og ville derfor avklart ting så tidlig som mulig.

Når respondentene skulle utdype negative sider ved situasjonen, ble det trukket frem kommunikasjonen den ansatte benyttet. Her med tanke på temaer som politikk, rase og religion. En respondent var usikker på hvordan troverdigheten mellom denne nisjen, fluefiske, kunne trekkes parallelt med magasinets fagfelt. En annen trussel som kom frem gjennom intervjuene var tidsbruk på bloggen, da med tanke på at arbeidstiden ble brukt til å opprettholde bloggen. En annen respondent så også en fare ved at bloggen kunne bli stor nok til å fungere som en egen virksomhet. Bloggen kunne være i ferd med å bli en konkurrent til magasinet.

De fleste av respondentene så på situasjon 2 som gunstig og hadde derfor problemer med å finne konkrete eksempler på når dette ikke ville være positivt. Vi valgte da å trekke opp et eksempel der følgerne til vedkommende sluttet å lese magasinet, da de som kun interesserte seg for fluefiske fikk spesialkompetanse gjennom bloggen. To respondenter svarte med at dette ble å komplisere det hele og at bloggen er på et for smalt område til å bli et problem. Fire respondenter er enig i at det heller kan forsterke magasinet. To skiller seg derimot ut og mener det først må bli en bedriftsblogg. Bare en er redd for å miste lesere, to andre poengterer at de ikke er det, og at det heller vil være selvforsterkende. Hele tre stykker snakker om ringvirkninger og om å bruke kunnskapen til å utvide for å få mer verdi.

Når vi spurte respondentene om den ansatte kunne påvirke bedriftens omdømme, var kun to respondenter enig i at dette ville ha en effekt. En respondent trekker frem troverdighet og forhold til nærliggende temaer. En annen sier at den ansatte påvirker kun dersom færre ønsker å betale for magasinet.

4.2.4 Situasjon 3

I den siste situasjon, har markedssjefen opparbeidet seg et kjent navn ved å skrive om alt innenfor jakt og fiske, samme tema som magasinet. Vedkommende gir lesere verdi ved å gi dem bred og pålitelig kunnskap om aktiviteten, og alt av relevans innenfor dette. Flere respondenter deler oppfatningen om at dette er positivt. Dette er noe som kan utfylle hverandre og kompetansen er en fordel. Man kan overføre sin merkevare til magasinet og på den måte gi verdi og skape tillit. Bare en respondent nevner utfordringer i form at av vedkommende kan bli større enn magasinet og tenker på tilrettelegging for bedriftsblogg. En til er inne på det samme, men da mer som dialog for hvordan håndtere grensegangen mellom blogg og magasin.

En respondent kan heller ikke se på dette som en trussel. Andre tenker på at det kan bli for snevert og for lite nyansert. Det er en fare for at man er fasiten selv og ikke oppfattes som nøytral. I tillegg til at med så bredt tema, nærmer man seg å være en konkurrent.

Vi ga respondentene et eksempel om at vedkommende kunne bli større enn magasinet. En respondent sa helt klart nei til at dette var en trussel. To andre var mer fleksible og sa at det handlet mer om en balansegang. De fleste var enig i at dette burde styres i form av en bedriftsblogg, som et tilskudd til magasinet, der bedriften kunne styre hva som ble publisert. Andre respondenter uttrykte en bekymring om hvorvidt vedkommende klarte å utføre jobben om å løfte magasinet, fremfor en selv. Ego blir trekt frem som et problem. En respondent hevder likevel at man er en bra merkevare fordi man muligens er litt narsissistisk og dyktig på å fremme seg selv.

Et annet eksempel vi trakk frem var dersom folk så på den ansattes blogg som et supplement til magasinet (bedriftsblogg) og at den ansatte uttalte seg på vegne av bedriften. Alle respondenter var her enig i at dette kunne by på utfordringer. Men det er verdifullt og kan fungere som en ressurs dersom det blir riktig håndtert. En respondent ser at bloggen og magasinet kan komplimentere og styrke hverandre. Tre respondenter er derimot bekymret for at vedkommende blir en for tydelig avsender, da i forhold til å være privatperson og en del av bedriften og dens holdninger. Smitteeffekten kan være uklar. Det kan gå så langt som å påvirke identiteten til magasinet. To respondenter opplever det også som negativt dersom vedkommende oppleves som kjøpt og betalt

eller skulle gå til en konkurrent. De sier tydelig i fra om at det burde være en bedriftsblogg på dette tidspunktet.

Et tredje eksempel vi presenterte var der den ansatte har verdier som er motstridende med bedriften. Dette var to respondenter negative til. Det er noe som kan ramme merkevaren til bedriften og de mener derfor man trenger avtaler som regulerer for slike forhold. Det blir spesielt problematisk dersom vedkommende er mest opptatt av bloggen. Man er bare en ressurs så lenge man fungerer som en ressurs. En respondent sa følgende: ”man kan ikke ha en løs kanon på dekk som kan finne på alt mulig mellom himmel og jord fordi en har mange følgere”. Da er man større enn rollen man skal utøve. En annen respondent ser på holdninger til vedkommende som et problem, og stiller spørsmål ved om den ansatte klarer å ta steget tilbake og fremme bedriftens agenda. Det kommer også frem at meninger ytret på bloggen vil gi en indikasjon på hvem vedkommende er som person. En respondent belyser i tillegg at sterke meninger aldri legges helt bort, selv hvor hardt man prøver.

I forhold til den overordnede situasjonen mener alle respondentene at dette kan påvirke omdømme positivt under visse forutsetninger. Det gjelder så lenge det er innenfor verdier bedriften står for og det fungerer som en forsterker for budskapet. Det kommer derimot frem at det er negativt dersom bloggen skulle inneholde samme temaer som magasinet, være motstridende eller at en er for mye frempå og blir irrelevant (janteloven i Norge). Uten særlig bevissthet blir det for stor kompleksitet og kan føre til omdømmetap.

4.2.5 Respondentene som personlige merkevarer

Vi avsluttet intervjuet med å spørre respondentene om de oppfatter seg selv som personlige merkevarer. Her var svarene mer splittet. To sier helt klart nei, den ene fordi en er en talsperson og en offentlig person, den andre fordi en er administrerende leder av et selskap og bruker ikke tid i front. To andre respondenter har til felles at de oppfatter seg som personlige merkevarer internt, men ikke like mye eksternt. En respondent hevder at en ikke har prøvd å bygge seg selv så bevisst, men mer for å bruke seg selv og pressen til å bygge opp under hva en driver med. En annen sier en ikke tenker på seg selv som det, men vet at en er en frontfigur for merkevaren. Da ikke som en personlig merkevare, men mer som person og personlige egenskaper. Den siste jobber i en personavhengig bransje og har en mer synlig rolle hvor en spiller på egen merkevare, ikke firmaets.

Et oppfølgingsspørsmål vi stilte her, var om de følte de hadde påvirkningskraft. Alle respondentene svarte ja. De hevder det er en del av å ha en slik jobb. Når man har ansvar, har man også stor innflytelse. Man har mulighet til å sette agenda og retning. Her skiller en respondent seg likevel ut, da en tenker på dette som ledelse mer enn en merkevare. En annen legger til at påvirkningskraften ikke ligger i å mene noe om alt hele tiden.

5.0 Tolkning av funn

5.1 Innledning

Ettersom vi nå har sett på resultatene av undersøkelsen, legger vi dette opp mot antakelsene vi gjorde innledningsvis for å kunne konkludere. Mot slutten av oppgaven så vi det nødvendig å endre problemstilling. Derfor valgte vi i forrige kapittel å trekke frem resultatene på hvert enkelt spørsmål stilt i løpet av intervjuene. I dette kapitlet vil vi tolke de teoretiske antagelsene med utgangspunkt i teorien og funnene fra spørsmålene som ble presentert.

5.2 Antagelse 1

«Ansatte som personlige merkevarer ansees som noe positivt blant ledere». For å besvare eller kunne konkludere på antagelsen, belyser vi hvordan respondentene vurderer personlige merkevarer i forhold til omdømme.

Den første situasjonen vi presenterte, der den ansatte skriver om seilbåter, påvirker i følge to respondenter bedriftens omdømme positivt. Dette så fremt det ikke kommer saker som kan være i konflikt med bedriften eller virke splittende. Tre andre respondenter sier mye avhenger av personen, hvor tydelig en ytrer seg og hvorvidt det stemmer med bedriften. Teorien vi tidligere trakk frem på omdømme forklarer dette synspunktet ved at lederen vil vurdere den ansattes omdømme opp mot bedriftens omdømme (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, 204). I følge teorien på opinionsledere ser vi at både karakteristikk og evne til å bygge opp et nettverk er avgjørende for å bygge opp et navn. Dersom vedkommende har en karakteristikk som ikke skulle stemme overens med bedriften, er det en fare for at det vil kunne skade en bedrifts omdømme. De resterende respondentene er enig i at mye er personavhengig, men rollen som ansatt spiller også inn. Det er vanskelig å sette grenser mellom jobb og privatliv.

Når den ansatte i situasjon 2 er en merkevare rundt fluefiske, er synspunktene litt mer splittet. En respondent klarer ikke se at dette skal være et problem. To respondenter er enige om at dette påvirker omdømmet både positivt og negativt. En mener at omdømme er et resultat av

alt som skjer, mens den andre ser på situasjonen i seg selv som en utfordring. Teorien definerer en holdning som et resultat av våre evalueringer og som brukes når vi tar beslutninger. Ergo er respondentenes holdninger med på å styre hvordan de ser på situasjonen. Den ene respondents uttalelse om omdømme er nærmest samstemt med teorien som sier: “virksomhetens omdømme er summen av alle de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten” (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, 11). Videre i teorien kommer det frem at opparbeidet tillit kan brytes ned og skade omdømme ved bare en enkelt hendelse. De tre siste respondentene ser på troverdighet, nærliggende temaer og færre lesere som en mulig trussel for omdømmet. Med det sagt, er det mulig å anta at en personlig merkevare kan gå fra å være en verdifull ressurs til noe som kan true en leders stilling og bedriftens omdømme.

I situasjon 3, hvor merkevaren er kjent for hele feltet jakt og fiske, begynner respondentene å bli mer kritiske. Respondentene er derimot ikke entydig negativ til hvordan denne situasjon kan påvirke omdømme. Teorien hevder at en leder må vurdere en faktor, basert på om den ansattes rykte eller merkevare, samsvarer med det ledelsen ønsker at folk skal tenke om bedriften. Respondentene tenker det samme - det er positivt så lenge merkevaren har verdier bedriften kan stå for. Teorien sier som nylig nevnt: “the brand is a promise of the value you’ll receive” (Peters 1997). Dette stemmer overens med hva respondentene påpeker, nemlig det at vedkommende vil kunne fungere som en forsterker for bedriftens budskap. Generelt sett forteller teorien også at personlige merkevarer er personer som gjør seg selv bevisst på hvem de er og bygger navnet sitt gjennom dette. Det er kanskje ikke rart at respondentene blir negative dersom bloggen har de samme temaene, er motstridende eller vedkommende blir for mye frempå. En respondent nevnte til og med janteloven i Norge, det er ikke bra å bli oppfattet så mye bedre enn alle andre. En annen respondent påpekte også at dersom en ikke er dette bevisst, blir det fort stor kompleksitet og muligheter for omdømmetap. Dette bekrefter teorien som forteller at en symbolsk forestilling som oppstår ved ansettelse av personlige merkevarer med sterke meninger lett kan skade omdømme. Det skal bare en enkelt hendelse eller person til.

Med teori og funn kan vi konkludere på antakelsen med at respondentene generelt sett er positive til personlige merkevarer. Det avhenger derimot av at verdiene til vedkommende også er i samsvar med bedriftens. Det kommer tydelig frem at sterke meninger og holdninger er det som avgjør hvorvidt det er en gevinst å ha personen med på laget.

5.3 Antagelse 2

«At den ansatte spesialisere seg rundt et tema som er direkte knyttet til bransjen han jobber i har en større positiv virkning på lederens oppfattelse, enn et tema irrelevant for bransjen».

For å se om denne antakelsen har noe hold i resultatene og teorien, ser vi fremover på de tre forskjellige situasjonene fra intervjuguiden. Vi legger her mest vekt på innholdet som vedkommende skriver om på bloggen, og ser på hvilken situasjon de er mest positiv og/eller negativ til.

I den første situasjonen er den ansatte som sagt en personlig merkevare innenfor seilbåter og får jobb i magasinet Jakt og fiske som markedssjef. Til dette er respondentene generelt sett positive. De ser på det som en sunn interesse og at det er korrelerende nok til at begge målgrupper vil krysse hverandre. En gjentakelse fra teorien som også er viktig her er sier: "the brand is a promise of the value you'll receive" (Peters 1997). Som personlig merkevare er du med på å gå god for innholdet og kan med det øke kjennskapen, noe som er positivt for enhver bedrift. Videre forklares det i teorien at den rollen man identifiserer seg mest med blir høyest verdsatt. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor to av respondentene kaller det en indirekte verdi dersom interessene ikke skulle korrelerer med hverandre. Sagt med andre ord er det logisk hvilken av interessene (seilbåter eller jakt og fiske) vedkommende vil dyrke.

Hvorvidt denne situasjonen kan påvirke negativt, er respondentene uenig i. To respondenter sier fortsatt at det er positivt, så fremt vedkommende ikke går inn på saker som kan komme i konflikt med bedriften eller virke splittende. To andre respondenter mener det er positivt fordi det viser engasjement, arbeidslyst og gjennomføringsevne, forutsatt at det kan trekkes paralleller mellom temaene. Dette kan sees i sammenheng med teorien som sier at vedkommende identifiserer seg mest med merkevaren en selv har skapt og kan true den nye rollen en skal inntre. Tre respondenter tar dette lengre og mener det er personavhengig, det handler ikke bare om hvilken rolle du har i bedriften. Teorien belyste også hvordan karakteristikken til opinionsleder handler om personlige egenskaper til en person. Dette kan forklare mye av bekymringene i forhold til identitet og engasjement til jobben. Teorien belyser videre at mennesker generelt sett har motivasjon til å mestre og bidra selvstendig i samfunnet.

I situasjon 2, hvor den ansatte blogger om fluefisking, er fire respondenter positive. To andre respondenter går så langt som å si at det er en styrke. Noen bruker også ordet gevinst fordi

man faktisk er interessert. Teorien om influencer marketing forklarer dette: “identifying key communities and opinion leaders who are likely to talk about products and have the ability to influence the opinions of others” (Chaffey og Ellis-Chadwich 2016, 530). En respondent sier likevel at en forutsetning må være at vedkommende ikke er bundet opp til leverandører. Dette fordi det kan ramme både magasinet i seg selv, men også omdømme dersom det skulle bli stilt spørsmål til eventuelle samarbeid.

To respondenter har vanskelig med å se på denne situasjonen som en trussel, men heller som engasjement og sunt påfyll. Igjen har vi også her respondenter som er forsiktig med tanke på kommunikasjon og splittende temaer. En respondent er for eksempel bekymret for hvordan en skal kunne overføre troverdigheten man har gjennom en nisje, parallelt med resterende.

Teorien har sagt at navnet du bygger deg opp setter deg i en større forhandlingsposisjon. Respondentene derimot ser på situasjonen som en trussel i form av tidsbruk, troverdighet og konkurranse. Grenseteorien belyste også at den rollen man identifiserer seg mest med, blir høyest verdsatt og nærmest som et uttrykk for hvem man er som person. En respondent var redd for tidsbruket, en annen for at bloggen skal bli så stor at den fungerer som egen virksomhet. Sees alt dette i sammenheng med hvordan den personlige merkevaren former selve personen, er vi inne på en reell trussel. Teorien sier videre at en grenseoverskridelse ikke trenger å være noe straffbart, det holder at en situasjon oppstår som gjør at leder går fra å være positiv til negativ. Ingen av respondentene har her sagt at den ansatte gjør noe ulovlig, men noen av de er bekymret for ting som kan oppstå ved fortsettelse av den private bloggen.

I den siste situasjonen, der den ansatte allerede er en kjent merkevare innenfor samme tema, har flere respondenter samme mening. De mener det er positivt i den form at de kan utfylle hverandre og bruke kompetansen. Dette kan forklares gjennom teorien, der bedrifter søker etter influencers for å nå ut og påvirke potensielle kunder. Man bruker personlige merkevarer for å bekrefte og gå god for produkter. Dette kan gjøre seg spesielt gjeldene dersom de er eksperter på feltet og anerkjent av andre. Som respondentene sier, de kan overføre sin merkevare til magasinet og skape tillit. Som teorien også belyser er det naturlig å tenke at denne personlige merkevaren har opparbeidet seg et omdømme innenfor interessefeltet som kan overføres til magasinet. En respondent er likevel ikke helt enig, da vedkommende er redd den ansatte skal bli større enn magasinet og tenker på tilrettelegging for bedriftsblogg. I teorien står det beskrevet at ”personal consumer action refers to a singular human being, with consumption goals of their own, who acts so as to achieve these goals”. Ut i fra dette er det

rimelig å anta at grensen går der vedkommende ikke lengre innfrir de målene som er ment for vedkommendes arbeidsoppgaver og bedriften i seg selv.

Ved denne situasjonen er respondentene mer negativ enn tidligere. To respondenter mener det blir et for bredt tema, hvorav den ene er redd for at bloggen kan bli en konkurrent. I teorien står det: "the greater the identification, the more likely one is to attempt to integrate the role with one's other roles". Dette kan ha sammenheng med det en respondent sier om at vedkommende blir fasiten selv og ikke lengre er nøytral. Det er nærmest som en selvfølge at man vil verdsette det en selv har bygget opp. Som vi også har sett i teorien kan merkevaren en selv har skapt true andre roller. En respondent ser likevel ikke på dette som en trussel.

Med det sagt kan vi konkludere med at det er situasjon 2 respondentene er mest positive til. Dette fordi vedkommende da sitter med en spesialkompetanse og en tilleggsverdi for magasinet, uten at en blir for urelevant eller for stor. I den første situasjonen er de også positive, men det blir mer som et tegn på engasjement enn noe av betydning for bedriften. Situasjon 3 blir for bred og nærliggende. Respondentene uttrykker en frykt for at vedkommende blir fasiten selv og vil fungere som en konkurrent. Antagelsen stemmer altså ikke med virkeligheten, da respondentene ikke er særlig positive til en merkevare som er kjent innenfor hele feltet.

5.4 Antagelse 3

«Ledere som selv oppfatter seg som en personlig merkevare er mer positive overfor en ansatt som personlig merkevare». Påvirkningsprinsippet *like og bli likt* er grunnlaget for denne antagelsen. For å se hvorvidt dette stemmer i virkeligheten har vi spurt respondentene om de oppfatter seg selv som en personlig merkevare. Videre har vi sett på hvilket syn respondentene har på en som er det. På denne måten kan vi se om det er samsvar mellom de som er positive overfor den ansatte og de som selv oppfatter seg som en personlig merkevare.

Avslutningsspørsmålet om respondentene anså seg selv som personlige merkevarer hadde varierte svar. Teorien definerer en personlig merkevare som "(...) the mental picture your prospects get when they think about you. It represents your values, your personality, your expertise, and the qualities that make you unique among your competitors" (Montoya og Vandehey 2009, 4-5). Sett i forhold til at du er en personlig merkevare med dine verdier, personlighet og ekspertise stemmer dette overens med de to respondentene som mente de var

personlige merkevarer eksternt og noe mindre internt. Dette stemmer også med respondenten som så på seg selv som en frontfigur. Denne respondenten nærmer seg definisjonen på opinionsleder: «(...) includes collective, grouprelated measures (e.g., network position, perceived competence or personification of certain social values) as well as individual measures (e.g., knowledge, authority, personality)» (Weimann 1994, 72). Det handler om de personlige egenskapene og det at en klarer å få noen til å ville følge en. Respondenten har brukt seg selv og pressen til å bygge opp under bedriften.

Andre viktige ting som kom frem under oppfølgingsspørsmålet om hvilke påvirkningskraft de hadde, var stor innflytelse. Teorien hevder personlige merkevarer omfatter personer som har oppnådd innflytelse over andre. I den definisjonen vil alle respondentene være en personlig merkevare. For å dra den enda lengre kan vi se hvordan teorien sier at en bygger opp en forhandlingsposisjon når en bygger opp eget navn. Et prakt eksempel på dette er respondenten som hadde brukt seg selv og pressen til å forsterke.

For å kunne konkludere på antagelsen har vi sett på hvilket syn de som oppfattet seg som personlige merkevarer har på andre ansatte som er det samme. Respondent 1 anser ikke seg selv som en personlig merkevare, men er positiv til rekruttering av dem. Respondenten er negativ til at vedkommende skriver om seilbåter, men positiv til å skrive om fluefisking og jakt og fiske. Respondent 2 ser heller ikke på seg selv som en personlig merkevare og svarer det samme som respondent 1. Eneste unntak er når den personlige merkevaren skriver om jakt og fiske, hvor dette vedkommende går over til å bli negativ. Respondent 3 og 4 svarer begge ja til at de er en personlig merkevare, men er middels positiv til rekrutteringen. De er likevel positiv til at vedkommende blogger i alle tre situasjonene. Respondent 6 deler relativt samme syn da vedkommende anser seg selv som en personlig merkevare, og er ellers positiv til alt fra rekruttering til de tre situasjonene. Respondent 5 ser ikke på seg selv som en personlig merkevare, og er også bare middels til rekruttering. I motsetning til respondent 3 og 4 er han negativ til alle tre situasjoner. Respondent 7 anser seg selv som en personlig merkevare, og er positiv når det gjelder rekruttering og til situasjon nummer en. I situasjon to og tre blir vedkommende negativ.

Gjennom tolkningen av teorien og funnene ser vi at tre av de fire respondentene som anser seg selv som en personlig merkevare, er positive til personlige merkevarer. Blant de resterende respondentene som ikke anser seg selv som en personlig merkevare, er to negative

og en positiv. Med dette sagt kan vi konkludere med at de som anser seg selv som personlige merkevarer er i større grad positive, enn de som ikke gjør det. Antagelsen stemmer med andre ord overens med virkeligheten.

5.5 Antagelse 4

«Det er ulike faktorer som gjør at ledernes grense nås for toleranse av en personlig merkevare». For å se når en psykisk grense blir krysset har vi prøvd å gi respondentene eksempler på trusler som kan være negative. Ikke alle har vært like truende og respondentene har svart både positive og negative ting. Videre har vi også prøvd å kartlegge hvordan dette og de forskjellige situasjonene kan ha innvirkninger på bedriftens omdømme, for å se om det er en større sammenheng for toleransen.

Her blir eksemplene på trusler som var i intervjuguiden brukt. Det første dukket opp under situasjon to der vi spurte hva de tenkte dersom vedkommende var attraktiv for andre relevante arbeidsgivere. Respondentene sier dette eksemplet heller vil forsterke, noe som stemmer overens med det faktum at "the brand is a promise of the value you'll receive" (Peters 1997). De snakker også om ringvirkninger en merkevare kan skape. Her står teorien rundt verdi sentralt. «Verdi kan forstås som et uttrykk for den merverdien som kundene tillegger produktet eller tjenesten, og som man er villig til å betale for» (Samuelson, Peretz og Olsen 2016, 89). Ringvirkninger vil med andre ord være den merverdien lederen får ved å ha en ansatt som en personlig merkevare, som for eksempel en ny målgruppe.

Andre eksempler på trusler som vi brukte kommer inn under situasjon nummer tre. Første eksempelet gikk ut på at vedkommende kunne bli større enn magasinet. Teorien sier at når du bygger deg opp som en personlig merkevare får du også en større forhandlingsposisjon. Det kan derfor antas at vedkommende også vil kunne være attraktiv for andre konkurrerende virksomheter. Om vedkommende klarer å legge seg selv til side fremfor magasinet er et spørsmål. Teorien tilsier at hvor mye vedkommende identifiserer seg med de ulike rollene spiller inn. Dette kan i teorien være personavhengig, altså de personlige egenskapene ved en person som avgjør, eller det faktum at vedkommende identifiserer seg mest med merkeveren en selv har bygd opp. Siste respondent poengterte at man som regel trenger å være god på seg selv for å klare å bli en personlig merkevare. Teorien sier nesten det samme; "if you going to be a brand, you've got to become relentlessly focused on what you do that adds value, that you've proud of, and most important, that you can shamelessly take credit for" (Peters 1997).

Et annet eksempel vi trakk frem, var når den ansattes blogg blir sett på som et supplement til magasinet. Dette ser respondentene negativt på, da den personlige merkevaren kan påvirke magasinet og dets identitet. Som vi tidligere så i teorien, kan personlig merkevarer oppfattes som eksperter på feltet. Tre respondenter var veldig bekymret for dette da vedkommende ofte har troverdighet og innflytelse over andre. Teorien sier at “attitude is a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor” (Bagozzi, Gürhan-Chanli og Priester 2002, 4). Dermed ser vi at hver leder gjør opp sin egen mening om hvorvidt personen krenker ens individuelle grense, noe som kan forklare respondentenes variasjon i svarene. Videre i teorien står det “de ansattes og lederens rykte danner altså grunnlaget for virksomhetens omdømme, som i sin tur påvirker det økonomiske resultatet” (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, 204). Dette stemmer overens med bekymringen for at vedkommende skal bli en for tydelig avsender. Etersom dette også er en person som er kjent for mange, vil ifølge teorien, vedkommendes ytringer styre den symbolske forestillingen om bedriften til følgerne. Respondentene er klar over dette og det blir sagt at dette er noe som kan påvirke identiteten til magasinet.

Det siste eksempelet vi presenterte respondentene for handler om at den personlige merkevaren har verdier som er motstridende med bedriften. Teorien sier at “virksomheters omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten” (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, 11). Respondentene ser en fare ved at den ansatte har et annen verdigrunnlag enn bedriften, da dette kan påvirke hvilket syn samfunnet rundt har på bedriften. Flere ville derfor utarbeidet klare avtaler som setter rammebetingelser for den ansatte. Videre kommer det frem av en respondent at «du er en ressurs så lenge du fungerer som en ressurs». Denne oppfattelsen er sterkt knyttet til teorien rundt hvordan verdi vurderes: “value as a concept represents a net score that includes measurement of total benefits perceived or realized and total costs of acquiring, using, and disposing of ac product or service” (Woodside, Golfetto og Gibbert 2008, 4). At verdigrunnlaget til bedrift og personlig merkevare samsvarer, er derfor avgjørende for at den ansatte sees på som en gevinst. En annen respondent er redd for holdningene til vedkommende og viser til at sterke meninger aldri blir lagt helt bort. Teorien tilsier noe av det samme, hvor vi ser at holdninger kan være en indikasjon på hvordan et individs atferd vil utspille seg.

Alt tatt i betraktning, kan vi derfor konkludere på antagelsen med at for eksempel vil en grense nås når holdningene til den ansatte ikke lengre er i samsvar med bedriftens, eller når merkevaren begynner å påvirke identiteten til magasinet. Dette er likevel ikke dømt til å være negativt da respondentene snakker om å legge retningslinjer for å kunne ha kontroll.

5.6 Antakelse 5

«*En personlig merkevare stiller sterkere enn en annen kandidat ved ansettelse*». En av grunnene til at vi valgte hovedproblemstillingen som vi gjorde, var for å se om man blir en mer attraktiv kandidat som personlig merkevare. Vi spurte derfor respondentene hvilken betydning det har å være en personlig merkevare når man er i søken etter jobb.

Under spørsmålet om hvilken betydning en personlig merkevare har ved rekruttering, kom det frem at tre respondenter sa det var en kompetanse. Teorien kan bekrefte dette på bakgrunn av at det å være en personlig merkevare, kan være en ekstra verdi, dersom alle stiller likt og det oppfattes som viktig nok for lederen å betale for. To respondenter fortalte at det kan tiltrekke andre aktuelle medarbeidere. Teorien belyser at det å bygge opp et navn gir deg en større forhandlingsposisjon. Det stemmer derimot ikke med de respondentene som var mer kritiske og snakket om risiko. De mente den personlige merkevaren kan slå tilbake på bedriften.

Oppfølgingsspørsmålet om hvorvidt de er attraktive, er enda mer bekreftende overfor teorien. Fire respondenter var enig i at det er positivt så fremt det ikke er motstridende i forhold til bedriften. Ut i fra teorien kan vi si at en personlig merkevare ikke trenger å ha noen verdi for leder eller bedrift, i mange tilfeller er det også motsatt. Som respondentene har sagt, det kommer an på behovet for det. En respondent er bekymret i forhold til at personen er selvsentrert og at andre medarbeidere kan føle seg dårligere. Grenseteorien sier denne grensen fra positiv til negativ styres av hvilken rolle denne personlige merkevaren har fra før av og ville fått ved ansettelse.

Dette betyr at vi kan konkludere med at de kandidatene som er en personlig merkevare, faktisk stiller sterkere, enn personer som ikke er det. Det sees på som en ekstra verdi for bedriften, forutsatt at behovet for kompetansen er det.

6.0 Konklusjon

For å besvare problemstillingen og konkludere med hvilken verdi en personlig merkevare kan gi, har vi gjennom tolkningen besvart de fem teoretiske antakelsene. Ut ifra det som kom frem, sitter vi nå med en forestilling om at ledere oppfatter personlige merkevarer som positivt, forutsatt at det ikke er noe oppsiktsvekkende å legge merke til. De setter størst pris på kompetansen og kunnskapen vedkommende sitter med, dersom det kan tilføre en ekstra verdi for bedriften. Dette gjelder også når en personlig merkevare skal ansettes. De lederne som anså seg selv som en personlig merkevare, var de mest positive. Grensen for hvorvidt det er positivt eller negativt, oppstår når holdningene ikke lengre samsvarer med bedriften, eller at den personlige merkevaren får stor nok påvirkningskraft til å påvirke identiteten. Derfor konkluderer vi at dersom behovet for en personlig merkevare er til stedet, blir det sett på som positivt.

Det er med grobunn i problemstillingen at en personlig merkevare ikke blir forsket på før en har blitt et problem for lederen. Dette kan indikere at dersom du som ansatt er en personlig merkevare og gir bemerkningsverdig verdi til bedriften, er det ikke sikkert leder legger merke til det lille ekstra du medfører. Dette kan tyde på at ledere ikke legger merke til at vedkommende er en personlig merkevare før en uheldig situasjon oppstår og da har skaden allerede skjedd. Teorien tilsier at "... en krenkelse defineres av den som har opplevd det selv, og betyr ikke nødvendigvis at det har foregått noe straffbart" (Torp og Brækken 2010, 11). Ser vi på resultatene som kom frem i analysen, kommer det frem at vedkommende da er inne på områder som kan bety en ny medarbeidersamtale eller en diskusjon. Ergo trenger ikke en personlig merkevare å ha gjort noe galt, men bare tråkket over grensen til en leder og kan risikere å få sparken.

I en større sammenheng er det uansett verdt å legge merke til at mennesker ikke alltid handler i tråd med sine egne holdninger. Betyr dette at selv om ledere som har en positiv holdning til personlige merkevarer, i virkeligheten ikke samsvarer i tråd med det de sier? Det er som nevnt flere fallgruver og nyanser av situasjoner som er med på å påvirke oppfattelsen. Men alt tatt i betraktning er de positive, så fremt det gir mer verdi enn komplikasjoner.

6.1 Begrensninger

Vi har møtt på et par begrensninger gjennom arbeidet med undersøkelsen. For det første har utvalget kun bestått av mannlige ledere. Vi hadde generelt sett utfordringer med å få tak i respondenter som hadde tid til å møte til et intervju. Mange av respondentene avsto forespørselen om å delta og vi måtte benytte oss av nettverket vårt. Dessverre fikk vi ikke tak i noen kvinnelige respondenter. Dette har ført til at vi ikke fikk vurdert forskjeller i synspunktet mellom kvinner og menn.

Antall respondenter vi intervjuet var syv. Da vi rekrutterte hadde vi et ønske om å intervjuere ledere i store bedrifter. Med det vi vet nå, ser vi at vi heller burde rekruttert deltakere på bakgrunn av kunnskapen deres, og ikke størrelsen på bedriften. Hadde vi gjort det, kunne vi ikke bare fått tak i flere respondenter, men også fått mer innholdsrike svar. Med kun syv respondenter har vi ikke hatt muligheten til å generalisere resultatene tilbake til populasjonen. Konklusjonene som trekkes frem i denne oppgaven vil derfor kun være gjeldende for de syv lederne som har deltatt i undersøkelsen, men kan likevel si noe om hvilke oppfatninger ledere har om fenomenet.

Metodisk sett forelå det også en begrensning i at dette var vår første undersøkelse og første gang vi gjennomførte intervjuer. Vi hadde ingen tidligere erfaring med intervjurollen og måtte dermed både prøve oss frem på intervjueteknikker, samtidig som vi fokuserte på å få inn datamaterialet vi trengte. Derfor har vi forklart så godt det lar seg gjøre alle valg som er tatt angående metode. Verdt å trekke frem, er at ut i fra de ferdiglagde eksemplene på trussel og gevinst, brukte vi kun de negative under intervjuene. Dette kan enten tyde på at respondentene fant mye positivt med de ulike situasjonene, eller at vi som intervjuet ubevisst bare fokuserte på å fremme det negative. Det kan også være at respondentene selv kom på de positive resultatene, men trengte større drahjelp på de negative.

7.0 Videre forskning

Med utgangspunkt i problemstillingen som er reist for denne oppgaven, ser vi store muligheter for videre forskning. Personlig merkevarebygging er et felt det ikke er gjort mye forskning på frem til nå, samtidig som det er et fenomen som er i utvikling. Derfor mener vi dette er et fenomen vi bør få mer kunnskap om.

Videre forskning kan ta utgangspunkt i begrensningene for denne oppgaven. En annen forsker kan benytte samme forskningsdesign som vi har gjort, men med et større antall respondenter. Det vil da være mulig å si noe om hva alle ledere mener om personlige merkevarer, med andre ord, en statistisk generalisering. Det hadde også vært interessant å se om kvinnelige og mannlige ledere har ulike syn på fenomenet. En annen forskjell man kunne sett på er om det er ulike oppfatninger mellom bransjer.

Det var flere innfallsvinkler vi ønsket å studere med oppgaven, men som ikke var oppnåelig med tanke på tid og omfang. I oppgaven har vi kun belyst lederes syn på ansatte som personlige merkevarer. Det hadde også vært interessant å se nærmere på hvilket syn ansatte har på andre ansatte som merkevarer. En annen vinkling ville vært å sett på ansattes syn på ledere som har blitt personlige merkevarer og videre hvilket syn ledere har på andre ledere som har bygd seg opp et navn. Vil for eksempel en ansatt bli misunnelig på en annen medarbeider som har klart å opparbeide seg et navn utenfor jobben?

Utover problemstillingen vi har satt, er det også flere sider av personlig merkevarebygging som kunne vært interessant å forske videre på. En av respondentene hevdet at en feil gjort av en merkevare vil glemmes over tid, mens en feil gjort av et enkelt individ vil følge vedkommende resten av livet. Dette kunne vært en interessant problemstilling å utforske nærmere. Andre ting vi lurer på er om vedkommende er en personlig merkevare fordi de er en leder, eller er de en leder fordi de er en personlig merkevare?

8.0 Litteraturliste

- Ashforth, Blake E., Glen E. Kreiner og Mel Fugate. 2000. «All in a day's work: boundaries and micro role transitions.» *Academy of Management Review*, 25(3):472-491. Business Source Complete (3363315).
- Bagozzi, Richard P., Zeynep Gürhan-Chanli og Joseph R. Priester. 2002. *The social psychology of consumer behaviour*. Buckingham: Open University Press.
- Chaffey, Dave og Fiona Ellis-Chadwich. 2016. *Digital Marketing: Strategy, implementation and practice*. Harlow: Pearson Education.
- Chermack, Thomas J. 2011. *Scenario Planning in Organizations : How to Create, Use, and Assess Scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: teori og praksis*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Fylling, Odd Petter. 2013. «Personlig merkevarebygging, viktigere enn du tror.» *Ledernytt*. 17. januar. Lesdato 4. april 2018: <https://www.ledernytt.no/personlig-merkevarebygging-viktigere-enn-du-tror.5152072-112372.html>
- Gardner, Burleigh B. og Sidney J. Levy. 1955. «The product and the brand.» *Harvard Business Review*, 33(2):33-39. Business Source Complete (6774387)
- Haavorsen, Paal og Thorgeir Hernes. 2010. «Inkluderingsstrategier og arbeidsrettede tiltak.» I Hernes, Heum og Haavorsen (red.) *Arbeidsinkludering: om det nye politikk- og praksisfeltet i verferds-Norge*, 109-141. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen og Bjørn Olsen. 2009. *Omdømme: rykter, sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kotler, Philip og Gary Armstrong med Marc Oliver Opresnik. 2017. *Principles of Marketing*. 17. utg. Harlow: Pearson Education.
- Montoya, Peter med Tim Vandehey. 2009. *The brand called you*. New York: McGraw- Hill.
- Peters, Tom. 1997. "The brand called you". *Fast Company Magazine*, 31 august. Lesedato 6. februar 2018: <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Samuelsen, Bendik, Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2016. *Merkevareledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Torjusen, Marius. 2017. *Vinn markedsandeler i sosiale medier med influencer marketing: markedsdirektøren som ble en av Norges største influencere*. Oslo: Markedspartner. Lesedato 10. februar 2018: <https://respons.markedspartner.no/ebok-influencer-marketing>
- Torp, Elisabeth og Gaute Brækken. 2010. *Grenser som skaper: hvordan møte utsatte og sårbare ungdommer i trosopplæringen*. Red. Torp, Elisabeth og Gaute Brækken. Oslo: IKO-forlaget.
- Trefalt, Špela. 2013. «Between you and me: setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships.» *Academy of Management Journal*, 56(6):1802-1829. Business Source Complete (93255991).
- Weimann, Gabriel. 1994. *The influentials: people who influence people*. Albany: State University og New York Press. Lesedato 31. april 2018: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=6122&site=ehost-live&scope=site>
- Woodside, Arch G., Francesca Golfetto og Michael Gibbert. 2008. «Customer value: theory, research, and practice.» I Woodside, Golfetto og Gibbert (red.) *Creating and*

managing superior customer value, 3-25. Bingley: JAI Press. Lesedato 31. april 2018:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=283953&site=ehost-live&scope=site>

Vedlegg I: Intervjuguide

Navn:

Alder:

Stilling:

Problemstillingen for oppgaven er « Fem ledes oppfattelse av grensen fra gevinst til hodebry på ansatte som personlig merkevare?». Med denne problemstillingen belyser vi i hovedsak temaet personlig merkevare, i tillegg til holdninger, omdømme og verdi.

Definisjon på en personlig merkevare:

”En personlig merkevare, en influencer, er en person som har innflytelse over andre. Han skaper daglig aktuelt innhold for en følgerbase, og har blitt en kjent person innenfor sitt fagfelt. Folk med interesse for innholdet han spesialiserte seg rundt ser til han når de skal ta beslutninger. Måten de kommuniserer til sine følgere på er som regel gjennom sosiale medier som blogg, Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn osv.”

1.0 Innledende case

Du er administrerende direktør for magasinet Jakt & Fiske. Redaktøren på kontoret driver sin egen blogg ved siden av jobben. Gjennom denne har han oppnådd en større gruppe tilhengere som interesserer seg og følger med på det han skriver om. Bloggen har gjort at han har blitt en personlig merkevare med en kjent navn blant folk innen området.

- Hvilken betydning kan dette ha ved rekruttering av nye ansatte?
- Hvordan påvirker dette hvorvidt vedkommende er attraktiv (engasjert/distrahert i arbeidstiden)?

1.1 Situasjon 1

Den daglige lederen blogger om seilbåter og livet rundt dette. Mange i miljøet kjenner til hans navn, og følger tips han har rundt valg av utstyr, destinasjoner, båt plass osv.

- Når oppfatter du dette som en gevinst/verdi for deg/ din bedrift?
- Når oppfatter du dette som en trussel for deg/ din bedrift?
- I hvilken grad føler du dette påvirker bedriftens omdømme? Positivt/negativt

Eksempler på gevinst/verdi:

- Folk kjøper magasinet fordi de kjenner til og stoler på han som person.

- Folk kjøper magasinet fordi de kjenner til den type kunnskapen han kommer med

Eksempler på trussel:

- Lederen i Seilmagasinet.no har fått kjennskap til denne ansatte, og tilbyr han en arbeidsplass hos dem.

1.2 Situasjon 2

Den daglige lederen er kjent for sin kunnskap om fluefisking, og gir sine lesere av bloggen verdi gjennom informasjon om kjøp, lagning og bruk av fluebinding.

- Når oppfatter du dette som en gevinst/verdi for deg/ din bedrift?
- Når oppfatter du dette som en trussel for deg/ din bedrift?
- I hvilken grad føler du dette påvirker bedriftens omdømme? Positivt/negativt

Eksempler på gevinst/verdi:

- Den ansattes blogg fungerer som et springbrett inn til magasinet.

Eksempler på trussel:

- Følgerne er kun interessert i fluefiske, og trenger ikke magasinet fordi de får spesialkompetanse gjennom den ansattes blogg. Magasinet gir mye informasjon følgerne ikke interesserer seg for.

1.3 Situasjon 3

Din daglige leder har opparbeidet seg et kjent navn ved å skrive om alt innenfor jakt og fiske. Han gir sine lesere verdi ved å gi dem bred og pålitelig kunnskap om aktiviteten, og alt av relevans innenfor dette.

- Når oppfatter du dette som en gevinst/verdi for deg/ din bedrift?
- Når oppfatter du dette som en trussel for deg/ din bedrift?
- I hvilken grad føler du dette påvirker bedriftens omdømme? Positivt/negativt

Eksempler på gevinster:

- At bloggen skaper interesse for magasinet.

Eksempler på trusler:

- Folk tror bloggen er et supplement til magasinet og at den ansatte uttaler seg på vegne av magasinet. "Bedriftsblogg".
- Folk kjøper ikke magasinet fordi de får det de trenger gjennom bloggen.

- Har verdier som er motstridende i forhold til bedriftens verdier, og setter bedriften i et dårlig syn.

Avslutningsspørsmål: oppfatter du deg selv som en personlig merkevare?

Vedlegg II: Tilordning av enheter til kategorier

	Hvilken betydning kan en personlig merkevare ha ved rekruttering av nye ansatte?
Respondent 1	Positivt. Kan formidle kunnskap og informasjon som kan tiltrekke seg dedikerte og dyktige medarbeidere. Men er betydelig risiko.
Respondent 2	Ja. Er en kompetanse en har bygd opp. Kompetansen vil bli vurdert og satt sammen med andre vurderinger. Sentralt hvis det er behov for det i forhold til jobb og stilling.
Respondent 3	Hvis det er relevant for den stillingen, men ikke hvis det går på holdninger, at det ikke stemmer overens med jobben og magasinet. Kan ha motsatt konsekvens, men det er ytterliggående tilfeller.
Respondent 4	Avhengig av jobben vedkommende søker. Det er en jobb som passer. Vil prøve å lære vedkommende å kjenne gjennom det som en har skrevet og gjort.
Respondent 5	Det er formålet og hvilken verdi vedkommende har som kan tilføres til magasinet. Ingen betydning om personen er en personlig merkevare, handler om hvilket behov jeg har. Har en annen kompetanse som har verdi jeg trenger, har dette verdi. En personlig merkevare er mer problematisk ved en exit, ikke en ansettelse.
Respondent 6	<p>Kommer an på markedsføringen man skal gjøre. Stort sett positivt. En influencer er ofte en god konnekter som er en god kvalitet for en markedssjef. Handler om relasjoner og å kjenne bransjen og markedet. Får mye gratis av en personlig merkevare selv. Fordel at man får sterkere engasjement fra publikum og større spredning. Har de følgere som interesserer seg for andre temaer, kan man treffe andre demografier.</p> <p>Hvis du ser på bloggen hans før du ansetter han, kan det påvirker negativt?</p> <p>Ja, hvis personen har sterke mening om produkt og bransje jeg er uenig i. Er man enig vil det påvirke positivt. Men dersom man er uenig ville jeg vært nøye i intervjurunden på hvorvidt personen klarer å legge det fra seg. Like barn leker best. Har ofte likt syn på livet, produkt, marked og bransjen.</p> <p>Så det kan være en fare, man er mer sårbar?</p> <p>Man er mer sårbar når man er åpen om det. Men samtidig kan det være en styrke fordi det kan være med på å finne den rette arbeidsgiver. ...er man uenig, kan det fort hende markedssjefen har rett, men det er han som ender med å måtte gå.</p> <p>Når man ytrer noe må man stå til ansvar for det. På den måten har man risiko. Grensen overstiges rundt hvor mye du tar opp betente temaer.</p>
Respondent 7	I stor grad positivt. Positivt at potensielle nye arbeidsgivere ser at vi er en bedrift hvor det er mulig å utfolde/utvikle seg, og får lov til å prøve nye ting. Bra for jobben at ansatte er tilfreds og lykkelig med sin tilstedeværelse. Så lenge aktiviteten ikke påvirker arbeidet som skal gjøres for arbeidsgiver eller arbeidsgivers omdømme i negativ retning, kan man ikke legge seg opp i hva den ansatte gjør på fritiden.
	Hvordan påvirker dette hvorvidt vedkommende er attraktiv

	(engasjert/distrahert i arbeidstiden)?
Respondent 1	<p>Foregår i tråd med verdier, normer, profil og ønsker oppfattelse, og underbygger og styrker profilen – positivt. Utilsiktede holdninger – opplagt negativt. Betydelig risiko.</p> <p>Skiller seg fra andre kandidater, sterkere enn andre?</p> <p>Ville regulert forholdet, sørget for at det ikke foregår aktivitet i konflikt med verdigrunnlaget magasinet representerer.</p>
Respondent 2	<p>Veldig positivt, riktig og god kompetanse. Forutsatt utøvelse med klokskap og avstemt med magasinet. Må ha en rolle du skal fylle, mer enn å flagge egen kompetanse og profil. Kompleksitet hvis du kommer i konflikt med det du er til for.</p>
Respondent 4	<p>Generelt positiv. Pluss hvis det er godt skrevet og har holdninger som man kan stå for. Et verdisett må være på plass. Tema spiller inn. Verdi i den basen som vedkommende har, må ha en relevans.</p> <p>Dersom en er aktuell, ville jeg gått dypere og sett på type følgere, går det an å utnytte det kommersielt til noe annet. Har en politisk ytret seg fryktelig, ting som kan hindre/ødelegge, ville vært ille. Som redaktør må en være nøytral i politisk budskap, forsiktig så det ikke skuffer bort noen.</p>
Respondent 5	<p>Er personene helt like stiller man sterkere med denne tilleggskompetansen med en følgerbase bedriften kan dra nytte av. Man får litt ekstra, en lettere vei.</p>
Respondent 6	<p>Ja. Proof of concept. En person som har en følgerbase har vist at man klarer å engasjere mennesker rundt seg og markedet, man har den evnen. Klarer man å lage content som fenger, klarer man det uavhengig av bransjen. Tegn på at en person vet hvordan man skal engasjere publikum og er en god taler som kan snakke om ulike temaer.</p> <p>Skiller seg fra andre kandidater, sterkere enn andre?</p> <p>Ja definitivt. Dette er en stilling for markedssjef, en ekstrovert stilling hvor man er øverst ansvarlig for å bytte og ta vare på et brand. Har man skapt det selv har man førstehåndskunnskap. En person som har vært grunder har nisjekunnskap som en annen person ikke har, når det kommer til å bygge opp en avdeling (selv med samme bakgrunn og utdanning).</p>
Respondent 7	<p>Forutsetter at en prioritetsrekkefølge opprettholdes og at arbeid med bloggen ikke påvirker arbeidet som skal utføres. Egne erfaringer tilsier at det er attraktivt med ansatte som tør å skille seg ut, gjøre noe mer enn det som forventes. Selv om dette er for personen selv, kan det bli positivt for bedriften som helhet i form av økt synlighet og bedret omdømme. Avveier i forhold til når den ansatte bruker mer/for mye tid eller dyrker seg selv i for stor grad. Kan påvirke ansatte som føler seg mindre sett/nedprioritert. Den totale effekten for bedriften kan bli negativ, selv om aktiviteten til den ansatte er et godt initiativ.</p>

Situasjon 1	
	Når oppfatter du dette som en gevinst/verdi for deg/ din bedrift?
Respondent 1	Kommer an på, ikke i åpenbar konflikt. Underbygger verdigrunnlag, er innenfor rammer og normer – positivt. Kan nå ut til potensielle abonnementer og annonsører.
Respondent 2	Langt fra seilbåt til jakt og fiske. Avhenger av hvordan det skrives og oppmerksomhet en får, hvor mange lesere og utslagsfelt. Har lite med jobben å gjøre.
Respondent 3	Som privatperson og på sin fritid, så er det sunn interesse. Men må være forsiktig med når man fremstår som representant for firma hva man skal inn på.
Respondent 4	Åpenbart positivt.
Respondent 5	Nei, ikke i utgangspunktet hvis det er på tvers av fagfelt han skriver om. Gjør han dette i arbeidstiden eller på fritiden, så er det en problemstilling. Gir indirekte verdi hvis det ikke er korrelerende interesser. Blander man tingene kan det bli konfliktfullt. Viktig å avklare hvilken rolle vedkommende har, hva han skal gjøre i arbeidstiden og på fritiden. Er det konkurrerende virksomhet må man avtale dette ved ansettelsen (standardavtale).
Respondent 6	Ja det vil jeg si. Det er såpass korrelert så man kan anta at de som er interessert i seiling også kan være interessert i jakt og fiske. Tror det er mennesker som er glad i friluft og samme tematikk. Selv om jakt er målgruppen vil de klart krysse hverandre.
Respondent 7	Når dette bidrar til økt kjennskap til bedriften. Kan føre til at man er mer attraktiv/synlig for potensielt nye medarbeider, også fordi det kan føre til økt salg av produkter.
	Når oppfatter du dette som en trussel for deg/ din bedrift?
Respondent 1	Politikk, religion, følsomme temaer som kan splitte befolkning – opplagt komplisert. I enkelte sammenhenger er privat blogg komplisert i forhold til å være en profilert ansatt i en bedrift.
Respondent 2	Ja. Vært oppmerksom/diskutert betydning av det i forhold til jobben.
Respondent 3	Nei, er uskyldig. Ser ikke det som et problem.
Respondent 4	Hvis det er politiske greier. Vurderingssak, må være tilpasningsdyktig og villig til å gå i riktig vei.
Respondent 5	Kommer an på hvordan vedkommende fremstår. Når og hvor en agerer i forhold til den jobben han skal gjøre for mitt selskap. Dersom tvil blir det et problem, eskalerer raskt og vi må ta en prat. Kan være en kilde til konflikt og usikkerhet. Noe å rydde opp i.
Respondent 6	Fokus. At man har bygd seg opp en følgerbase og er trygg innenfor et tema, tror man har et voldsomt eierskap til temaet. Når en har gjort ting fra scratch får man en identitet til det, kan være vanskelig å få samme identitet til andre ting. Det er negativt. Biologisk er det slik at det du har skapt selv har du sterkere tilknytning til.
Respondent 7	Den dagen bloggen er så kjent, med så omfattende engasjement eller antall følgere er i en god posisjon til å stå på egne ben, som blogger eller eget firma som kan konkurrere med arbeidsgiver. I utgangspunktet positivt med ansatte som stiller seg i en slik situasjon, det er tydelig tegn på engasjement, arbeidslyst og gjennomføringsevne. Opp til meg som leder/bedriften å sørge for at vi er attraktive nok til at en ikke slutter.

Eksempel på gevinst	Folk kjøper magasinet fordi de kjenner til og stoler på han som person.
Respondent 2	Ville diskutert om det ikke var viktigere å bruke tiden på å skrive om jakt og fiske, det han er ansatt for. Skill mellom det å være privat og i jobb. Kan by på konflikt/avklaringsområde.
Eksempel på trussel	Lederen i Seilmagasinet.no har fått kjennskap til denne ansatte, og tilbyr han en arbeidsplass hos dem.
Respondent 3	Nei. Får du tak i en kandidat som er god, på flere felter, må du legge til rette for at vedkommende blir oppglødd og vil bli. At han er attraktiv av andre er en fordel. Hvis våre folk ikke er attraktive for andre arbeidsgivere har vi kanskje feil folk, er du dyktig blir du etterspurt.
Respondent 4	Hvis vedkommende heller vil det, just let go.
Respondent 6	Vanskelig spørsmål, er tusen variabler. En ting er praksis med vilkår og lønn, en annen er kultur og hvor godt de trives i jobben og deres opplevelse av bedriften. Men det er en risiko at et magasin som er relevant for vedkommende prøver å få tak i en. Kan også øke salget fordi man har en parallell mellom temaene.
	I hvilken grad føler du dette påvirker bedriftens omdømme? Positivt/negativt
Respondent 1	Har posisjon i et firma, vanskelig å sette grensen mellom det private og det som representerer firmaet. Spesielt viktig at man er omforent med hva man kan blogge om og hva man skal holde seg unna.
Respondent 2	Kan fort gjøre det. En veldig feil sak som får mye oppmerksomhet... kobles mot der du er ansatt og hva du jobber med. Henger mye sammen med deg som person, er både blogger og ansatt, må avveie. Derfor interne reglement/etniske retningslinjer osv.
Respondent 3	Normalt en positiv greie, så lenge det er positivt har det ikke noe påvirkning. Verre hvis du er inne i politiske saker, da kan du få halvparten mot deg og halvparten for (politiske/samfunnsspørsmål).
Respondent 4	Ja, må være mest mulig positivt. Men må vite å bruke det riktig. Balansegang du må finne frem til, alltid lurt å avklare rollen man har og skal inn i.
Respondent 5	Treffer to ulike målgrupper. Men ikke nødvendigvis. Kan stille spørsmål ved engasjementet hans i begge, men er usikker. Kommer an på hvordan en agerer og om en vil ha sitt rykte på å være god på to fagfelt. Kan medføre at et av beinene blir svakere, er personavhengig.
Respondent 6	Ja, sprøs hvor mye en ytrer seg og hvor tydelig det er. Har en tydelig stemme og identitet selv, og den ikke er korrelert med stemmen jakt og fiske har kan det være et problem. Har vedkommende et problem med å ta et steg til side og kommunisere på en annen måte blir det et problem. Klarer ikke vedkommende å omstille seg vil jeg si det er et problem. Hvordan er dette i forhold til troverdigheten hans? Spørs hvor sterk merkevaren personen har fra før av. Har vedkommende en sterk merkevare og kjernemålgruppen til jakt og fiske opplever at det ikke er relevant for de kan de tenke at denne personen er jakt og fiske. En er ansatt for en jobb basert på kunnskap og erfaring en har opparbeidet seg. Brander en seg selv for tydelig

	vil det være negativt. Spørsmålet er om en skal være forsiktig med å være så fremtredende selv og være bevist på at det er jakt og fiske som er brandet, ikke personen. Kan bruke kunnskapen og erfaringen, uten å selge seg selv.
Respondent 7	Gitt at innhold med mer ikke kommer i konflikt med bedriftens regler hva angår etikk, moral, innhold og at bloggen er velformulert, tiltalende utformer og fremstår seriøs er dette positivt.
Situasjon 2	
	Når oppfatter du dette som en gevinst/verdi for deg/ din bedrift?
Respondent 1	Naturlig komplimentert, vil være en styrke.
Respondent 2	Handler om antall lesere og hvor mange som deler innlegg, klarer en å koble det litt imot det som er egentlige rollen ens i jobb? Veldig positivt.
Respondent 3	Ja, er kjempe positivt for magasinet. En har personlig interesse i jobben en skal inn i og det er alltid en styrke at du er interessert i faget
Respondent 4	Åpenbart gevinst. Med mindre vedkommende er bundet veldig opp til en leverandør for eksempel.
Respondent 5	Gevinst at en er engasjert og PASSIONAT i markedsføringen og det en driver med. Å ha interesse og hobby i relaterte produkter du markedsfører er en styrke. Du er en fagperson, er i miljøet og følger med på normer og trender i markedet. Å ha en spesialist innenfor en nisje, gjør en bare mer spisset. Gir god balanse, en har kunnskap om nisjen og kjenner til nærliggende temaer. Er en styrke at en er spesialisert og engasjert for et særområde.
Respondent 6	Ja.
Respondent 7	I det øyeblikket det genererer salg for bedriften eller kan øke kjennskapen til bedriften og våre produkter. En populær/god blogger vil på alle måter styrke omdømme og kan øke interessen for den aktuelle hobbyen/temaet.
	Når oppfatter du dette som en trussel for deg/ din bedrift?
Respondent 1	Nei. Må være varsom med hvordan kommunisere, målgruppen du kommuniserer med, må holde seg unna politikk, rase, religion og temaer som kan virke splittende.
Respondent 2	Sett på som engasjement i forhold til den rollen han hadde og som sunt påfyll.
Respondent 3	Nei.
Respondent 4	Ja. Hvis vedkommende åpenbart er sponset av en produsent, prefererer en produsent osv.
Respondent 5	For snever og fokusert. En god markedssjef vil kunne balansere dette og samtidig ha troverdighet innenfor feltet.
Respondent 6	Må se på nisjen. Så fort en person og et brand har en stor troverdighet innenfor et tema mister man troverdigheten parallelt. Vanskelig å ta et steg til side. Hvordan overfører man troverdigheten? Desto større troverdighet man har innen et nisjetema, desto vanskeligere. Ulempen er at det blir en for smal nisje.
Respondent 7	Når bloggen blir så stor at personen bak kan leve av den, drive den på heltid, og på den måten kan forsvinne fra bedriften. Alternativt dersom personen vier mer tid til bloggen og mindre til bedriften.

	Samtidig bør ikke innholdet i bedriften være i konkurranse med innholdet i magasinet. Faren vil være at kunden kun leser bloggen som er gratis.
Eksempel på trussel	Følgerne er kun interessert i fluefiske, og trenger ikke magasinet fordi de får spesialkompetanse gjennom den ansattes blogg.
Respondent 1	Nei. Er det en spissblogg rundt fluefiske... det man gjør rundt, aktiviteter, tjener penger, bør være full åpenhet. Transparent og åpenhet. Tydelig hva man gjør og har tenkt, bedrift tydelig til hva som forventes, hvilke rammer som talsperson for bedrift. Håndterlig at de går til bloggen.
Respondent 2	Det er å komplisere det vel mye. Kan ha en aktivitet på det som vekker større interesse, at det blir flere ringer i vannet enn færre. Positivt. Heller utsøke den, ikke sikkert det treffer magasinet med en gang, men jo større bredde jo bedre.
Respondent 3	Det blir skjevt. Da må jeg som administrerende direktør styre han, at han også fronter andre saker som er viktig for magasinet. Det er en leders oppgave. Ikke redd for å miste lesere, vil bare være selvforsterkende (håper og tror).
Respondent 4	Er ikke nødvendigvis en ulempe, heller at det vil styrke mer. For en spisser på et tema en er veldig godt på. Kan bruke den kunnskapen og basen til å utvide. Alternativet er å ansette en ved å si at den bloggen får vi dele på, vi kjøper oss inn eller at en for betalt for den. Ansetter du en fordi en har den basen og tar kostnaden og betaler, da vil jeg som arbeidsgiver ha tak i den basen. Men det er en vurderingssak for en. Men er samtidig en ansatt også... ikke redd for å miste lesere, dersom vi eier den sammen og er enig at hvis en slutter er det vi som eier den.
Respondent 5	Ja, selvfølgelig. Blogges dette som privat er det en problemstilling som kan oppstå. Viktig at man har avklart forholdet, kan ikke drive en privat blogg som konkurrerer mot arbeidsgiver. Må være en bro mellom tingene. Når en blogger må en da blogge i jakt og fiske sammenheng om fluefiske, og må finne en måte å trekke det inn på. Hvis ikke mister vi den nisjen. Det er nisjen som er et problem, må linkes og trigges inn mot magasinet. Trekke folk begge veier. Få den om til en bedriftsblogg, ha tydelige linker og avsender må være tydelig med at en ikke kan konkurrere. Ansettes en person som har en merkevare ville jeg brukt kompetansen og makten en har i en arbeidssituasjon. Hvis ikke, ingen verdi for meg (kompetansen og nettverket).
Respondent 6	Ja, kan miste lesere. Men da må personen ha et smalt interessefelt. Har ofte interesse av nærliggende temaer. Men i de fleste bransjer er det ikke så stor risiko. Så lenge magasinet inneholder temaer som er relevante for målgruppen. Kan være interessert i binding og fiske, men også i kledning eller fiskevann, båter osv. Mye i markedet rundt som er interessant å lese om.
	I hvilken grad føler du dette påvirker bedriftens omdømme? Positivt/negativt
Respondent 2	Avhengig av det en skriver og om en tiltrekker følgere eller får provoserende innlegg, dårlige kommentarer, negativ omtale. Avhengig av hvordan det blir håndtert. Klarer ikke problematisere

	rundt det.
Respondent 3	Ja, omdømme er jo et resultat av det alle gjør.
Respondent 4	Ja. Ville lett etter hvordan jeg kan få det til å styrke. Tenker alltid i forhold til muligheter og hvordan jeg kan styrke og få til mer ut av det lille vi har. Det å maksimere ting, få ting til å vokse mer.
Respondent 5	Ja, separat. En kan blogge om ting som ikke står i magasinet, vil være absurd. Kan disse ned eller være uenig i. Kan skape debatt og interesse som er positiv. I utgangspunktet en utfordring. Sies noe som er negativt for magasinet og arbeidsgiveren er det med på å ødelegge omdømmet og skaper konflikt. Spørs hvor mye en kan påvirke og hvor stort nettverk og lesermasse det er snakk om. Skader kun i form av konflikt, men en ville vel ikke skrive noe negativt om arbeidsgiver.
Respondent 6	For det meste positivt fordi personen har en troverdighet innenfor en av de viktige nisjene. Vil anta at om du er så engasjert innen for det, har du kontroll på nærliggende temaer. Problemet er dersom de ikke er nærliggende, kan miste troverdigheten. Men det er en såpass kjernedel av jakt og fiske at jeg tror det vil være for det meste positivt.
Respondent 7	Gitt at innholdet ikke fører til at færre vil betale for magasinet vårt, så er det kun fordeler. Forutsatt at bloggen er seriøs og veldrevet.
Situasjon 3	
	Når oppfatter du dette som en gevinst/verdi for deg/ din bedrift?
Respondent 1	Komplementært, kan utfylle hverandre. Løs dialog på hvordan håndtere grensegang mellom blogg og magasin. Stoff fra magasinet, bildemateriell, klipp og lim fra magasinets aktivitet i bloggen blir kritikkverdig og komplisert.
Respondent 2	Utfordring hvis han begynner å bli større enn magasinet. Vær smart for hvordan det kan tilrettelegges for at det blir en del av magasinet. Bedre at han skriver i magasinet enn utenfor hvis det er om det samme. Møter en grense der det vil være naturlig å ta diskusjon.
Respondent 3	Ja, vil være enda større gevinst. Spørs hvilken kompetanse bedriften har fra før, men uansett en styrke. Er alle andre områder godt ivaretatt og fluefisking mangler som kompetanse... fordel å ha bredere erfaring og bredere interessefelt.
Respondent 5	Har en kredibilitet, kompetanse og er en anerkjent fagperson så vil innholdet i magasinet løftes. Man overfører sin merkevare til skriften, og ser at en står innenfor det som står, gir det verdi. Er en anerkjent positivt og går god for det som står i jakt og fiske vil det påvirke positivt. Blir større tillit til det som skrives.
Respondent 6	Positivt fordi denne personen har en veldig stor troverdighet innenfor tema. Og det gir kanskje en troverdighet til merkevarer fordi en person som genuint bryr seg om temaet, ikke bare markedsføring, velger magasinet. Man setter sitt stempel på det.
Respondent 7	I det øyeblikket det genererer salg for bedriften eller kan øke kjennskapet til bedriften og våre produkter. En populær/god blogger vil på alle måter styrke omdømme og kan øke interessen for den aktuelle hobbyen/temaet.
	Når oppfatter du dette som en trussel for deg/ din bedrift?
Respondent 3	Nei.

Respondent 5	Kan bli for snever, blir for lite nyansert. Ikke flink nok til å hente inspirasjon fra andre kilder, men er fasiten selv. Har en ansvar for innhold på begge sider vil det være en utfordring, oppfattes ikke som nøytral. Gir ikke rom for de som er uenig. Fallgruver ved å drifte private ting, i forhold til hvordan det brukes. Må være varsom.
Respondent 7	Med et så bredt tema for bloggen, tilsvarende hva som skrives om i magasinet, nærmer en seg å bli en konkurrent.
Eksempel på trussel	Kan navnet hans bli større enn magasinet?
Respondent 1	Nei.
Respondent 2	Ja. En må tenke på ens rolle i den jobben, å gjøre magasinet bedre. Må stille spørsmålet, blir det bedre av at jeg konkurrerer/utfordrer det?
Respondent 3	I så fall er det veldig uheldig. Ekstra uheldig hvis en får seg jobb i konkurrerende magasin. Må ikke gjøre seg selv større enn bedriften, vet vil være veldig farlig. Bloggen bør tones noe ned, bør heller bruke bedriftens domene, bedriften som avsender og at eierskapet blir i magasinet (80/20%).
Respondent 4	Nei, hjelper ikke å tenke sånn. Men det er en balansegang. Hvis det bare blir ego, begynner vi å snakke problemer. Personlig merkevare må jo være i all hovedsak en fordel, fordi i det landskapet har personen så mye informasjon og hvor mye som skjer, en blogg er bare et verktøy.
Respondent 5	Dette er en som kommer utenfra. Kan fort skje at vedkommende blir sterk, kommer an på styrken til jakt og fiske, hvor bredt det er. Er usikker, kan skje, men tror ikke det i utgangspunktet.
Respondent 6	Ja og nei. Det kan man styre. Du kan styre hvor fremtredende personen er selv. Er en ikke like tydelig med navn og gjemmer seg bak kampanjer og kjennskapen sin kan man dempe det. Problemet er hvis personen har veldig stort ego, et behov for å være brandet. Det er forskjellen. Er man en influencer er man god på å bygge seg selv og skal man være markedssjef er det ikke lengre du som er brandet, det er produktet. Denne overgangen, klarer man være i bakgrunn og løfte magasinet fremfor seg selv? Er inne på personlighetstrekk og narsissisme. Vanskelig å si. Klarer man ta et steg tilbake har man mye kunnskap og erfaring som er verdifull og som kan omsettes. Men jeg tror også man har et godt brand fordi man er litt narsissistisk og er dyktig på å fremme seg selv. Tenker du navnet hans overstiger det magasinet stod for når han kom? Spørs hvor stor kjendisen er og autoriteten en har. Men nei, fordi personen ikke kan sette sitt navn på alt. Så lenge det ikke er slik at personen gjør et bevisst valg på å fremme seg selv hele tiden. Spørs også hvor stort brandet er i sin målgruppe. Personen kan overskygge brandet hvis brandet ikke er så stort. Og hvor tydelig identiteten til magasinet er.
Eksempel på trussel	Folk tror bloggen er et supplement til magasinet og at den ansatte uttaler seg på vegne av magasinet. "Bedriftsblogg".
Respondent 1	Komplisert. Markedssjef sitter med verdi får magasinet, negative implikasjoner hvis han slutter/går til konkurrent. Verdifullt dersom riktig håndtert og full åpenhet. Kontinuerlig drøft med overordnede,

	slik at man er trygg på at det komplimenterer hverandre, og er til magasinets beste.
Respondent 2	Åpenbart utfordring.
Respondent 3	Kan være en trussel. Må fremstå i takt med bedriftens verdier og holdninger. Må stemme overens med visjonen til bedriften. Vanskelig fordi du som bedrift er en tydelig avsender, i en del stillinger fremstår du som privatperson som en del av bedriften og dens holdninger.
Respondent 4	Kan være en trussel. Må fremstå i takt med bedriftens verdier, holdninger. Må stemme overens med visjon til bedriften. Vanskelig fordi du som bedrift er en tydelig avsender, i en del stillinger fremstår du som privatperson som en del av bedriften og dens holdninger. En vil jo være styrt av redaktørplakaten og må forholde seg til den når en har en blogg. Den vil jo ta vare på hva han ytrer seg om. Kan være problemstillinger som man må håndtere. Ellers ville en ikke passet i jobben og ta måtte vi tatt en prat. Blir ikke noe bedre av at en trekker et innlegg. Det er en ressurs, må bare finne formen å gjøre det på. Personlig merkevare handler ikke bare om følgerbase, men om personen. Kan jobbe sammen og få basen større gjennom magasinet, aktiviteter, tenkt annerledes og få styrket bloggen.
Respondent 5	En kan ha private avtaler, fronte. Opplevs som kjøpt og betalt, unyansert. Vil være andre som har samme interesser på viktige felt. I Norge er det mange som mener mye om jakt og fiske. Hvis han kontrollerer, vil konflikten inn til andre interessegrupper skape grobunn for ande type blogger og magasiner som da opplevs mer nøytrale. Det er viktige elementer å tenke på i en slik situasjon når en er privat blogger. Smitteeffekten mellom magasin og blogg kan være uklar og utydelig.
Respondent 6	Definitivt en trussel. Hvis det påvirker identiteten til magasinet og endres til en tydelig identitet til markedssjefen, eller agendaen, så blir det kritisk. Men spørns hvor mye contentet markedssjefen produserer selv. Kjempestor risiko hvis bloggen skal fortsette. Tror ikke at en blogg kan fortsette uavhengig av jobben. Man er avhengig av politiske syn, men også at produktens syn må justeres og være i tråd med hva bedriften krever. Er risiko for at man må justere egen blogg/droppe en del informasjon. Motstridende synspunkter vil være et problem.
Eksempel på trussel	Har verdier som er motstridende i forhold til bedriftens verdier, og setter bedriften i et dårlig syn.
Respondent 1	Kjempekomplisert. Negativt – ramme merkevaren til bedriften. Bloggen må være transparent. En avtale som regulerer bloggen og magasinet, hvilke rammer man forholder seg til som ansatt.
Respondent 2	På ny medarbeidersamtale. Problematisk så lenge han er mer opptatt av bloggen enn jobben. Kan ikke starte konkurrerende virksomhet. Er en ressurs så lenge han fungerer som en ressurs. Kan ikke ha en lønnskanon på dekk som kan finne på alt mulig mellom himmel og jord fordi en har mange følere. Da har en gjort seg større enn rollen en skal utøve.
Respondent 6	Kraftige holdninger om saker... er det en interessant influencer har

	<p>man gjerne meninger. Det kan være drama rundt en slik person, ville vært forsiktig med personlighetstypen. Erfaring er en ting, men er det rett type til å kunne ta et steg tilbake og fremme bedriftens agende fremfor egen? Har en hatt sterke meninger tidligere, legges ikke de bort selv om de ikke er like tydelig lengre. Man kan godt utfordre, men man vil ha en person som er enig i det man tror på selv.</p>
	<p>I hvilken grad føler du dette påvirker bedriftens omdømme? Positivt/negativt</p>
Respondent 2	<p>Ingen fare å ha en stjerne i magasinet, men en må forstå og skrive på, å være magasinet. Hvis ikke må en gjøre noe annet. Å konkurrere mot egen jobb og virksomhet er ikke akseptabelt. Vanskelig å vite, skal bare en ordentlig uheldig sak til før verden våkner. Stor kompleksitet, sårbarhet og omdømmetap uten særlig bevissthet. Klønete håndtert blir fort et problem.</p>
Respondent 3	<p>Så lenge det er innenfor de verdier bedriften står for, vil det være positivt for bedriften. Omdømme er sum av veldig mange ting.</p>
Respondent 5	<p>Hvor stort et universet av de som leser magasiner, målgruppen, hvor mange er menere og hvor stekt er det. Gjelder produsenter, annonsører og lesere. Så klart, men det som hindrer er det lettere å ta kontroll på. Er mange fallgruver. Problemet er hvis en blir for mye frempå og kan bli irrelevant fordi en er for mye frempå. Man må balansere å ta vare på merkevaren sin. Blir fort mange som tenker janteloven i Norge, skal ikke være så mye bedre enn andre. Er man det, kan man fort komme til et punkt hvor man stagnerer og blir for stor. Skal en være stor på alle fronter, må det være en veldig kjent person. Har ikke tro på at en greier det.</p>
Respondent 6	<p>Brukes bloggen som en forsterker av budskapet til magasinet, så er det fordel. Hvis det er noe som er motstridende blir det stor risiko. Spesielt hvis personen har mye følgere.</p>
Respondent 7	<p>Skjæringspunktet fra positivt til negativt er når bloggen blir så stor eller inneholder de samme temaene som magasinet.</p>
	<p>Oppfatter du deg selv som en personlig merkevare?</p>
Respondent 1	<p>Nei. Er talsperson og en offentlig person.</p>
Respondent 2	<p>Nei, jeg er administrerende leder av et selskap, bruker ikke mye tid i front. Kunne ha valgt en profil knyttet til det, men har andre.</p>
Respondent 3	<p>Ja, i kraft av stillingen så er jeg det. Veldig bevisst, moderat. Internt er det viktig å være en personlig merkevare, men ikke i så stor grad utad. Bevisst holdning på det, for bedriften og for meg som privatperson. Må ha balanse i det. Må også være noe synlig ut i fra at det også er bra internt.</p>
Respondent 4	<p>Har ikke forsøkt å bygge min egen merkevare så bevisst. Har ikke vært bevisst markedsføring av meg selv, men har vært bevisst på å benytte meg selv og pressen så mye jeg kan til å bygge opp under det jeg driver med. Det kan kanskje være en ulempe og. Det er prokontra.</p>
Respondent 5	<p>Nei, eller jo. Vanskelig. Tenker ikke på meg selv som det, men vet at jeg er en frontfigur for det merket jeg jobber i, og det har jeg alltid vært fordi man er lidenskapelig med det man driver med. Men det er mer som person og personlige egenskaper enn en personlig</p>

	<p>merkevare. Man har sine sterke og svake sider og fremstår som et eller annet. Opplever ikke det som en personlig merkevare, men mer som den jeg er og hvordan jeg velger å fronte og lede. Heller som leder for noe enn en merkevare av noe.</p> <p>En del ting har påvirket for min karriere. Noe handler om rett timing. Jeg har folk som ser de egenskaper jeg har og ønsker å bruke de. Er en grunn til at man blir sett og får mer tillit og ansvar. Det skyldes mer de personlige egenskapene og kompetansen man sitter med.</p> <p>Men er en balanse mellom det å levere og det å være.</p> <p>Jeg vet hvem jeg er og hva jeg står for, det vet nettverket også. Men går ikke ut i sosiale medier og promoterer meg selv for å bygge meg sterkere. Jeg mener mye, men i riktig fora har jeg lyst å mene om de riktige tingene. Er ingen allviter som går ut og debatterer disse tingene offentlig. Derfor tenker jeg at jeg ikke er en merkevare.</p>
Respondent 6	<p>Aldri tenkt på, men ikke eksternt. Men internt definitivt. Det viktigste for en bedrift er menneske, og det eneste konkurransefortrinnet man har er menneskene. Ekstern ja, men det spørs på profilen. Ekstern så er man en merkevare i form av partnerskapet man jobber med. Handler om selskapets troverdighet og tyngde. Men jeg tenker ikke bevisst på at jeg er en profil. Jeg passer på å poste ting i sosiale medier som er politisk korrekt og safe. Så ja, men nei.</p> <p>Føler du ekstern at bedriften er den du er som person og merkevare?</p> <p>Ja. Gjelder ikke alle bedrifter. Alle menneskene har jeg valgt ut selv. Identiteten og produkter man jobber med hver dag er med på å forme. Så ja. Det sekundet du er leder i en bedrift som du ikke identifiserer deg med så gjør du ikke en like god jobb. Må være en del av hvem du er, gjør en bedre jobb da.</p>
Respondent 7	<p>Absolutt. Jobbet tidligere i et stort foretak og valgte å starte mitt eget, fordi det er en personavhengig bransje jeg jobber i. Har gått over til en mer synlig rolle hvor jeg spiller på min egen merkevare og ikke firmaets.</p>
Oppfølgingsspørsmål	Har du påvirkningskraft?
Respondent 1	I stor grad.
Respondent 2	Åpenbart. Men ikke som den nerden som er ute hele tiden og mener noe om himmel og jord, og prøver å få frem saker og belyse alt i fra et markedsståsted og inn. Av og til, men veldig veloverveid og velgjennomtenkt. Det er en kompetanse og av respekt for den jobben som må legges til grunn for at du skal være god på det.
Respondent 3	Ja, det er en del av det å ha en slik jobb. Man er en personlig merkevare, kan være med å styre det ganske mye. Du kan styre det med hensyn til hva du sier ja eller nei til. Skjer det positive/negative ting må man stå frem, viktig å ta ansvar som leder. Samtidig opptatt av at bedriften er mer enn bare meg eksternt, mange som bidrar til suksessen vi er.
Respondent 5	Ja, i den definisjon så er jeg åpenbart det. Har stor innflytelse når man har ansvar. Man har mulighet til å sette en agenda og retning, men det tenker jeg mer på som ledelse enn merkevare.

