



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE309E

Internasjonal Business and Marketing

BEDRIFTEN SOM MERKEVARE:

HVORDAN MERKEMENING SKAPES BLAND ANSATTE I ET FLYSELSKAP?

Totalt antall side: 78

Dato: 19.05.2019



Emilie Felix

Kandidatnummer: 3

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som et avsluttende kapittel på min studietid ved Handelshøyskolen Nord, avdeling Bodø. Gjennom studieløpet mitt over seks år har jeg lært mye om egne interesser og med dette valgt å spesialisere meg innen Internasjonal handel og markedsføring.

Studietiden min har vært en reise som har gitt meg mye ny kunnskap innenfor fagområder jeg interesserer meg for. Sammen med engasjement på universitetet har jeg også fått muligheten til å få relevant erfaring på siden av studie, som jeg syntes har svært verdifullt. Gjennom erfaringer og interessante emner har jeg fått inspirasjon til å skrive denne masteroppgaven.

Jeg ønsker å rette en stor takk til flere som har bidratt gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven. Først og fremst vil jeg gi en stor takk til min veileder, Frank Lindberg, som har hjulpet meg i frustrerende perioder, og alltid kommet med gode innspill til forbedring gjennom hele prosessen. Jeg vil også gi en stor takk til Stein Nilsen som har gitt meg muligheten til å dykke inn i temaet ved å finne gode informanter til min forskning.

Samtidig vil jeg rette en spesiell takk til kollektivet og venner for oppmuntring, støtte og trøst under stressende perioder. Sist, men ikke minst, familien som har vist stor tålmodighet i forbindelse med studiene.

Abstract

The purpose of this study is to understand how different factors impact an employees' brand meaning. We live in a society where brands have a significant effect on people's lives, which is the primary motivation for my choice of topic. This study will, therefore, investigate how employees understand the meaning of the company they work in based on the brand. To answer this question, I will interview employees' working at the Norwegian airline Widerøe. Based on this, my research question is formulated as followed:

What affects brand meaning among employees in an airline?

To answer this research question, the theoretical framework applied consists of central theories within brand, brand meaning, and underlying factors related to the topic. I summarize the theoretical framework by presenting a table showing how this theory may be useful. As a method to gather relevant information, I have chosen a qualitative approach through a case study. The findings indicate that brand meaning is dynamically constructed, and not determined or fixed. The brand meaning may shift depending on the situation and the underlying factors which may affect how the employees look at the company as a brand.

The results of the study reveal that employees can shift between three different brand meanings; the passionate meaning, trusting meaning, and a safeguarded meaning. Where the passionate meaning is where employees live through the brand and have a strong relationship to the company. The trusting meaning refers to employees who share similar values as the company. Finally, we have the safeguarded meaning, where the employees don't have any strong relationships connected to the brand outside work.

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hva som påvirker merkemening hos ansatte i et flyselskap. Flere faktorer kan påvirke de merkemeninger ansatte får ettersom det er en komplisert prosess, hvor ulike assosiasjoner kobles til merkevaren over tid. For å få en dypere forståelse på hva som påvirker er valg av metode avgjørende for å se på fenomenet i sammenheng med ansatte. Jeg gikk for et kvalitativt metodevalg gjennom bruk av intervju som innsamling av data for forskningen. Jeg kom frem til følgende problemstilling:

Hva påvirker merkemening blant ansatte i et flyselskap?

Hvor funnene viste til at merkemeninger ikke noe som er fastsatt. Det skapes gjennom flere assosiasjoner, erfaringer, intern kommunikasjon, koblinger, faktorer og kulturelle verdier som ansatte får over tid. Gjennom grupperinger i et selskap kan merkemening styrkes og svekkes med tanke på hvordan flere ansatte omtaler merkevaren gjennom bruk av bedriftshistorier. Merkemeninger konstrueres dynamisk i både indre og ytre ledd av modellen, hvor ulike assosiasjoner og faktorer vil ha påvirkning på mening man danner dynamisk. Så det ta stilling til påvirkende faktorer som står sterke kan ha stor effekt for styrking av merkemening hos hvert enkelt ansatt. De ulike merkemeningene kan ta skift utfra ulike situasjoner og underliggende faktorer som kan både svekkes og styrkes.

Oppsummert ser jeg at det kan variere mellom tre merkemeninger hos ansatte i flyselskapet. Funnene mine har vist til at man kan ha en lidenskapelig merkemening dersom man har sterke relasjoner koblet til selskapet og ønsker å leve gjennom de verdiene som er satt. Dersom man har en tillitsfull merkemening er man stolt over det verdisette selskapet lever etter og de kulturelle forholdene. Man definerer seg bare ikke utfra det merkevaren står for som i den lidenskapelige. Den ivarettede merkemeningen viser til en sterk tilhørighet, og har god kjennskap til hva merkevaren står for. Men har på sin side ikke noen sterke relasjoner koblet til merkevaren utenom jobbsammenheng.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Abstract	ii
Sammendrag	iii
1. Introduksjon	3
1.1 <i>Problemstilling</i>	5
1.2 <i>Kort om selskapet</i>	6
1.3 <i>Oppbygning og struktur</i>	7
2. Teoretisk rammeverk	8
2.1 <i>Hva er merkemening</i>	8
2.1.1 <i>Merkevare definisjon</i>	8
2.1.2 <i>Ulike perspektiver på merkevarer</i>	8
2.1.3 <i>Ulike betydninger for en merkevare</i>	13
2.1.4 <i>Merkemening som «living the brand»</i>	14
2.2 <i>Mulige faktorer som kan påvirke merkemening</i>	18
2.2.1 <i>Påvirkning gjennom miljøet</i>	18
2.2.1 <i>Påvirkning i subkulturer og fellesskap</i>	19
2.2.2 <i>Ledelsens innflytelse</i>	23
2.2.3 <i>Den interne kommunikasjon</i>	24
2.2 <i>Oppsummering av teori og tidligere forskning</i>	25
3. Metode	27
3.1 <i>Valg av metode</i>	27
3.2 <i>Datainnsamling</i>	28
3.3 <i>Informanter</i>	28
3.4 <i>Gjennomføring</i>	29
3.5 <i>Analysen</i>	30
3.6 <i>Validitet og reliabilitet</i>	31
4. Empiriske funn	32
4.1 <i>Logo med betydning</i>	32
4.2 <i>Sentrale kulturelle verdier</i>	34
4.3 <i>Merkemening som skapes sosialt på arbeidsplassen</i>	36
4.4 <i>Ledelsens påvirkning: frihet under ansvar</i>	40

5. Diskusjon	46
5.1 Merkemening som en dynamisk konstruksjon.....	46
5.2 Ulike faktorer innvirker på merkemening	47
5.3 Merkemening som et heterogent fenomen.....	50
5.3 Oppsummert har bidragene vist at:.....	52
6. Konklusjon	54
6.1 Begrensninger	55
6.2 Forslag til videre forskning.....	55
7. Kilder/litteraturliste	56
Figur og tabell liste:	
<i>Figur 1. Oppbygging av oppgaven.....</i>	<i>s.7</i>
<i>Figur 2. Kellers merkevarepyramide (2003).....</i>	<i>s.13</i>
<i>Figur 3. "Corporate branding" tilnærminger (Antorini, et al, 2004).....</i>	<i>s.15</i>
<i>Figur 4. Brand negotiation process (Ligas & Cotte, 1999).....</i>	<i>s.18</i>
<i>Figur 5. Bidragsmodell.....</i>	<i>s.52</i>
<i>Tabell 1. Holts merkevare perspektiver (2004)</i>	<i>s.10</i>
<i>Tabell 2. Relevant forskning og teori.....</i>	<i>s.25</i>
<i>Tabell 3. Informant tabell.....</i>	<i>s.29</i>
<i>Tabell 4. Resultater fra empiriske funn.....</i>	<i>s.44</i>
8. Vedlegg	i
<i>Vedlegg 1. Samtykkeskjema</i>	<i>i</i>
<i>Vedlegg 2. Intervjuguide 1.....</i>	<i>ii</i>
<i>Vedlegg 3. Intervjuguide 2.....</i>	<i>v</i>
<i>Vedlegg 4. Data til analyse.....</i>	<i>vi</i>

1. Introduksjon

Formålet med dette studie er å gi en forklaring på hvordan ansatte kan ha ulike merkemeninger, samtidig som vise til hvilke faktorer som påvirke dem. Jeg lanserer begrepet merkemening som kan forstås som en mental og emosjonell link mellom navn og image- og kognisjon hos den ansatte (se Wilson, et, al. 2014, s. 131). Det kan være gjennom dimensjoner som ledelse, kommunikasjon og sosiale relasjoner ansatte danner ser oppfatninger om bedriften som merkevare.

Det eksisterer lite kvalitativ forskning om ansattes konstruksjon av merkemening innenfor teorifeltet brand consumption, eller merkevare konsum (se Antorini, et al. 2005).

Merkemening er et svært sentralt tema i den daglige forretningsverdenen, ettersom godt posisjonerte merkevarer i dag bidrar til å danne sterke relasjoner (se Keller, 2003). Tidligere forskning tar for seg flere elementer koblet mot merkevare fenomenet, men lite ser på relasjonen mellom bedriften som merkevare og ansatt (se Holt, 2003).

Det er forventet at ulike avdelinger og ansatte skal arbeide gjennom felles verdier for å nå de mål som er satt, men er det slik at alle individer i et selskap besitter identiske syn på merkevaren til selskapet? Mange faktorer kan hemme eller styrke synet man får av en merkevare. Dersom ansatte kjenner seg igjen i selskapets verdisett, vil det legge føring for sterkere assosiasjoner til merkevaren. Man føler en sterkere tilhørighet i selskap som har trygge og gode verdier, som man selv ønsker å identifisere seg med (se Bengtsson, 2002). Kvåle & Wæraas (2017) ser på identitetsutvikling som er tett koblet opp til tema om bedriften som merkevare. Identitetsutvikling kan ha fem ulike former: Den faktiske, den kommuniserte, den oppfatta, den ideelle og den ønskede identiteten. Identitetsutvikling iverksettes ofte i selskaper som ønsker å styrke eller bygge gode assosiasjoner til merkevaren (Kvåle & Wæraas, 2017). Dette kan være sentralt for bedriften dersom det er ansatte som viser til å ha lite forståelse for hva merkevaren står for. Selv om selskapet kommuniserer en ting, eller har ønske om at ansatte skal oppfatte merkevaren på en spesifikk måte, kan det være varierende med tanke på individets tolkning. Det dannes gjennom en prosess basert på både rasjonelle og dynamiske mekanismer (Kvåle & Wæraas, 2017).

Colbjørnsen (2017) definerer subkulturer som de grupperingene som skiller seg selv fra andre gjennom ulike kjennetegn. Typiske skiller kan være personlighetstrekk, verdier, interesser og sosial tilhørighet. Det er vesentlig her å inkludere det sosiale aspektet knyttet til hvordan dannelsene av subkulturer bidrar til å videreutvikle forståelsen på fenomenet (Bengtsson, 2002, s.62). Dersom ansatte har sterke relasjoner koblet til varemerket blir det også fortere et høyere relasjonsønske blant konsumentene (se Holt, 2003). Man kan derfor benytte seg av ansatte som nøkkelpillere for å levere en god merkevare (Karmark, 2002). Holt (2004) har funnet ulike perspektiver på koblinger mellom forbrukerne og merkevaren. Hvor studiet ser på koblinger mellom ansatte og merkevaren. Keller (2003) viser til kombinasjonen mellom merkekjenning, merkets ytelse og inntrykk som sentrale faktorer for dannelsen av gode relasjoner. Keller (2003) definerer merkevarer som: «name, term, sign, symbol or design, or a combination of them intended to identify the goods”(s.2). Men er det slik at det bare er funksjonaliteten i et varemerke som danner grunnlaget for hvordan vi danner oss et bilde av det, eller er det flere faktorer som legger føring for hvilke bilder vi danner oss? Ligas & Cotte (1999) argumenterer i sin forskning at dannelsen kan skje gjennom tre ulike miljøer: «Particular meaning can be established in each of these three environments that may or may not have impact on meanings established in other environments” (Ligas & Cotte, 1999; referert i Bengtsson, 2002, s. 71).

Merkemening blant ansatte er i dag med på å bygge et sterkere omdømme (se Gelt & Rangarajan, 2014). Ettersom det er selve merkevaren som danner assosiasjon enkeltindividene husker selskapet for. Desto viktigere er det at de ansatte på tvers av avdelinger i et selskap har en felles forståelse for hva merkevaren deres er (se Bengtsson, 2002). Slik at de kan bli trygge representanter for selskapet som gjenspeiler merkevaren godt. Mange virksomheter kan i dag merke at grensene mellom den interne og eksterne kommunikasjonen kan variere. Mye endringer i organisasjonsformer bidrar til en flatere struktur i mange virksomheter, og dette kan påvirke kommunikasjonsveiene, og samtidig danne flere ulike subkulturer i en virksomhet. Disse subkulturene og gruppene som dannes kan da ha stor effekt på hvordan merkevaren til selskapet oppfattes (se Asha & Jyothi, 2013).

Temaer omringet et selskap som merkevare kan være mange, det kan inkludere begreper som image, markedsføring, omdømme, posisjonering, kvalitet, kommunikasjon, symbol, kjennetegn, sammen med enormt mange flere. Denne oppgaven vil vektlegge de temaene som

går inn på de interne forholdene. Baumgarth (2010) argumenterer at det er selskapet i sin helhet fremfor hver enkelt avdeling separat som danner merkevaren. For å danne en god identitet og et sterkt varemerke er det derfor viktig at det interne arbeidsforholdet er godt. Bennett (1990) ser på hvordan styrken av tilhørighet kan dekke grunnleggende behov, som vil skape verdier gjennom trygge og gode assosiasjoner. Det å se en sammenheng i ansattes atferd og holdninger knyttet til det interne arbeidsmiljøet viste seg å ha effekt ifølge Asha og Jyothi's (2013) forskning. De mener at ledelsen står ansvarlig for å sørge for samsvaret mellom selskapets og ansattes verdigrunnlag. Det er med dette relevant å foreta seg mer forskning på hvordan ansatte i selskapet kan bidra bevist eller ubevist til å styrke bedriften som merkevare gjennom sine merkemeninger i selskapet. Så mitt studie retter seg på de ansatte i selskapet, for å se på deres innvirkning og konstruksjon av merkemening. Jeg vil legge føring for ulike faktorer gjennom datainnsamlingen for å videre kunne se innvirkningen ulikhetene kan ha.

1.1 Problemstilling

Underlagt tema merkemening er det flere faktorer og elementer som kan spille inn en stor rolle. Identitets begrepet, sammen med omdømme, kvalitet, kommunikasjon, kultur, markedsføring og posisjonering er bare noen få eksempler på hva som kan inkluderes innenfor tema. Jeg har derfor måttet ta et valgt om hvilke elementer jeg har ønsket å vektlegge i oppgaven. Jeg vil ta for meg merkevare begrepet og merkemening, sammen med merkevareprinsippene til Holt (2004), og merkevarepyramiden til Keller (2003), dette vil jeg knytte opp mot de utvalgte faktorene jeg vil sjekke om påvirker dannelsen av merkemening. Med dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling for oppgaven:

«Hva påvirker merkemening blant ansatte i et flyselskap?»

Ulike dimensjoner som påvirke dannelsen av merkemening kan i dag være mange. Det finnes flere teorier på hvordan konsumenter og eksterne forhold påvirker, men lite forskning er gjort med tanke på de interne forholdenes innvirkning på merkemening. Derfor vektlegges begreper som ledelse, kommunikasjon, personlighetstrekk, verdier og subkulturer. Ettersom dette er vesentlige begreper som kan inkluderes i mitt forskningsspørsmål. Objektet for min forskning er Widerøe. Hvor jeg vil benytte meg av de ansatte som informanter for å besvare mitt forskningsspørsmål. Her vil begreper som merkevare, merkemening, subkulturer, ledelse

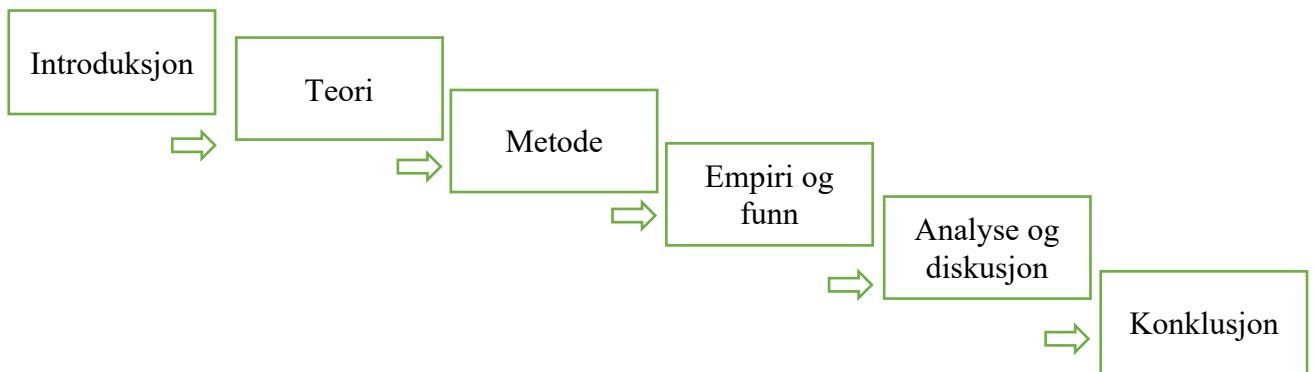
og kommunikasjon være viktige teoretiske retningslinjer for å besvare den gitte problemstillingen. Spesielt med tanke på de sentrale begrepene som inngår i problemstillingen, eller har underbyggende påvirkning på fenomenet.

1.2 Kort om selskapet

Selskapet ble stiftet 19. februar i 1934 av Viggo Widerøe. I dag opererer selskapet med 41 fly, som flyr til 49 destinasjoner i utland og innlandet. Samtidig som selskapet har bakketjenester på 42 av lufthavnene i Norge. I 2015 hadde Widerøe en måling på antall fraktede passasjerer på 3,07 millioner, og omsetning på 4,6 milliarder i 2016. Widerøe er et nisjeselskap og et annerledes luftfartsselskap, som har en ønske om å knytte folk og steder sammen, de strekker seg derfor langt for å skape muligheter for folk til å bo der de måtte ønske ved å være tilgjengelig på de mindre stedene. Dette har dannet grunnlag for deres visjon «Widerøe skaper muligheter mellom små og store steder» (Erik Tandberg, 2018). Konsernets verdier er knyttet til det å være omtensomme, pålitelige, folkelige og engasjerte. Verdiene er styrende for forholdet til kolleger, miljø, samarbeidspartnere og kunder (Årsrapport Widerøe, 2016, s.5). Selskapet benytter seg mye av innholds baserte kampanjer, hvor de tar i bruk historier for å danne assosiasjoner. Hvor de har et ønske om fremme verdiene sine, sammen med samfunnsansvar engasjementet. For å styrke dette relasjonsbåndet tar de i bruk flere inkluderende uttrykk i annonseringen, som f.eks: vi ønsker å feire med deg, gratulerer med dagen og, vi tar deg med.

1.3 Oppbygning og struktur

Jeg vil starte denne oppgaven med å foreta meg relevant teori tilknyttet mitt forskningsspørsmål. Samtidig som jeg vil ta for meg tidligere forskning knyttet til merkevarebygging, merkemening, subkulturer, neo-tribes, for å komme inn på hvordan internforhold som grupperinger i selskapet kan ha innvirkning på merkemening og identitetsgrunnlaget. Ansattes innvirkning på merkevaren er et relativt nytt fagområdet innenfor forretningsverdenen, så jeg har valgt å presentere den tidligere forskningen innenfor område gjennom teorikapittelet i oppgaven for å vise hvilke funn som er blitt gjort, før jeg tar for meg hvilke gap jeg har et ønske om å fylle.



Figur 1 Oppbygning av oppgaven

2. Teoretisk rammeverk

Formålet med det teoretiske med det teoretiske kapitlet er å avklare de bærende begrepene i problemstillingen, og relasjonen mellom dem. Derfor vil jeg først og fremst ta for meg merkevare og merkemening før jeg trekker inn sentrale faktorer som kan ha innvirkning på begrepet. Avslutningsvis vil jeg fremvise en teoretisk modell som vil legge føring for det empiriske rammeverket for denne oppgaven.

2.1 Hva er merkemening

Merkemening er et relativt nytt fagbegrep, selv om det har eksistert lenge i forretningsverdenen. For å kunne svare på hva merkemening er vil jeg først gå inn i relevante teori og forskning som kan kobles til begrepet.

2.1.1 Merkevare definisjon

En klassisk definisjon på merkevare er Kellers (2003): “name, term, sign, symbol, or design or a combination of them intended to *identify* the goods and services of one seller or group of sellers, and to differentiate them from those of competition” (Keller 2003, s. 2). I motsetning til Keller vil denne oppgaven ta for seg identifiseringen gjennom ansattes koblinger mot navn, symbol og betydning. Det er selve kjernefunksjonen i produktet eller tjenesten som utgjør hvordan merkevaren blir mottatt, hvor ansattes formidling av merkevaren har stor effekt på assosiasjonene som dannes (se Bengtsson, 2002). Det er derfor sentralt for et selskap å finne ansatte som styrker merkevaren, ved at de selv er trygge på hva merkevarens budskap er.

De assosiasjonene et selskap har ønske om at merkevaren skal ha, vil ha styrket effekt dersom ansatte besitter den ønskede merkeassosiasjonen (Samuelsen, et, al. 2010). Keller (2003) definerer merkevare som en kombinasjon av flere faktorer, men Holt (2004) viser til fire ulike perspektiver gjennom ulike relasjonsforhold til merkevaren (se Holt, 2004).

2.1.2 Ulike perspektiver på merkevarer

Merkevarer kan på sin side bli sett på gjennom flere perspektiver. Vi har 4 ulike perspektiver ifølge Holt (2004). Perspektivene viser til at ulike assosiasjoner kan oppstå mellom ansatt og merkevare (se Holt, 2004), som legger opp for føring for at merkevare definisjonen konstrueres gjennom myter, assosiasjoner og relasjoner. Hvor det vektlegges hva man

assosierer med selve symbolet og ikke bare med funksjonaliteten til merkevaren. Holt's hovedfokus var å få et innblikk i hvordan ulike perspektiver kan danne ulike identitetsgrunnlag for et varemerke. Som viser til at det kan skapes flere merkevare former dersom ansatte har ulike assosiasjonene til det (Se Holt, 2004). Merkevarer kan ha flere hensikter, hvor de blant annet kan bidra til å beskytte selskapet, så vell som å utvide omdømme (Holt, 2004). Formålet til denne teorien er å se på hvordan en bedrift som merkevare kan ha ulike former, i motsetning til Keller (2003) som definerer merkevare som en sammensetning av flere faktorer. For at varemerket skal ha styrkede assosiasjoner hos de ansatte er det viktig at roller og verdier er definert internt (Holt, 2004). Nedenfor ser dere en sammenligning av de ulike perspektivene som representeres i Holt's forskning.

Comparison of Axioms Across Four Branding Models

	Cultural Branding	Mind-Share Branding	Emotional Branding	Viral Branding
Key Words	Cultural icons, iconic brands	DNA, brand essence, genetic code, USP benefits, onion model	Brand personality, experiential branding, brand religion, experience economy	Stealth marketing, coolhunt, meme, grass roots, infections, seeding, contagion, buzz
Brand Definition	Performer of, and container for, an identity myth	A set of abstract associations	A relationship partner	A communication unit
Branding Definition	Performing myths	Owning associations	Interacting with and building relationships with customers	Spreading viruses via lead customers
Required for a Successful Brand	Performing a myth that addresses an acute contradiction in society	Consistent expression of associations	Deep interpersonal connection	Broad circulation of the virus
Most Appropriate Applications	Identity categories	Functional categories, low-involvement categories, complicated products	Services, retailers, specialty goods	New fashion, new technology
Company's Role	Author	Steward: consistent expression of DNA in all activities over time	Good friend	Hidden puppet-master: motivate the right consumers to advocate for the brand
Source of Customer Value	Buttressing identity	Simplifying decisions	Relationship with the brand	Being cool, fashionable
Consumers' Role	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizing the brand's myth to fit individual biography • Ritual action to experience the myth when using product 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensuring that benefits become salient through repetition • Perceiving benefits when buying and using product 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction with brand • Building a personal relationship 	<ul style="list-style-type: none"> • "Discovering" brand as their own, DIY • Word of mouth

Figur 2 Holt's merkevare perspektiver (2004)

Perspektivene vil være sentrale for å se hvilke ulike ressurser, roller, og tilnærminger som benyttes i bedriften for å skape ulike koblinger mot merkevaren (se Holt, 2004). Dersom ansatte identifiserer seg med bedriften som merkevare, kan det skje gjennom forskjellige perspektiver. Det kulturelle perspektivet vil være sentralt i henhold til identifisering gjennom myter og historier som styrking av merkemening blant ansatte. Det emosjonelle vil også være sentralt videre for å se nærmere på om en personlig relasjon mellom bedriften som merkevare

og ansatt kan bidra til å styrke merkemeningen. Det å se om verdiene i selskapet bygger på det å oppfattes som en god venn, eller en forfatter ansatte føler for å identifisere seg med, vil bli sentrale faktorer for videre forskning (se Holt, 2004). De ulike perfektivene kan derfor ha ulike effekter på hva man føler at merkemening er, ettersom de vektlegger ulike identifiserings momenter (Holt, 2004). For å gå dypere inn i disse ulike formene for identifisering med selskapet som merkevare, har jeg valgt å vektlegge den kulturelle og emosjonelle. Ettersom de ser nærmere på identifiseringen gjennom interne forhold, som vil være sentralt i kobling til ulike merkemeninger ansattes kan få gjennom sitt arbeidsforhold. Det kognitive og virale perspetivet vil jeg ikke ta for meg ettersom de ikke er like relevant koblet opp mot problemstillingen. Virale ser mer på ekstern påvirkning utenfor bedriftens kontroll og kognitiv tar mer for seg assosiering gjennom bruk og koblinger over tid (se Holt, 2004). Identitetsbegrepet er derfor viktig å ta for seg ettersom det kulturelle perspektivet ser på hvordan bedriften som merkevare kan skape historier eller myter, som vil øke ansattes ønske om identifisering til selskapet (se Holt, 2004).

Neaumier (2004) skiller mellom konseptet merkevare og merkevareidentitet. Hvor merkeidentiteten viser til merkets særegenhet og differensiering (se Neaumier, 2004), i motsetning til Kellers (2003) definisjon på merkevare som et symbol eller navn. Dersom selskapet har differensiert seg gjennom særegne verdsett, egenskaper, eller kvaliteter som er anerkjente vil det kunne ha effekt på ansattes merkemening gjennom at de føler seg spesielle (se Neaumier, 2004). Merkemening og identitetsaspektet kan defineres tett opp mot hverandre, men begge inkluderes ettersom tidligere forskning benytter seg ulikt av dem. Ved å se på hvordan identitet i kobling til merkemening kan gjenspeiles i verdsettet og bedriftskulturen ønsker jeg å finne ulike former for merkemening.

Ifølge Kornberger (2010) skapes merkeidentiteten gjennom arbeidet med merkevaren. Så tidligere forskning definerer også identitetsbegrepet forskjellig, som kan være relevant for å se på ansattes påvirkning gjennom de forskjellige. Bedriften som merkevare må derfor tydeliggjøre hva de ønsker å assosieres med gjennom klare, aktuelle og lett kommuniserbare verdier (Godswar, 2008; referert i Kornberger, 2010). Hvordan ansatte så danner seg merkemening vil avhenge av hvilke assosiasjoner bedriften har vektlagt (se Holt, 2004).

Kulturelle perspektivet fokuserer på hvordan man ønsker å identifisere seg gjennom myter og historier. Holt (2004) argumenterer «the cultural branding refers to the companies role as an

author” (s.5), hvor et herdet identitets grunnlag er bygget opp gjennom myter over tid. Det vektlegges mye demografisk, geografisk og erfarings basert materiell i fremstillingene. Det vil være sentralt her å se på om bedriften klarer å bruke myter til å bygge opp merkevaren og skape et ønske om identifisering dersom de treffe ansatte. Koblingene kan ifølge Holt (2004) bidra til at ansatte anerkjenner bedriften som merkevare. «The set of axioms and strategic principles that guide the building of brands into cultural icons” (Holt, 2004, s.5). Myter kan for eksempel være bedriftshistorier, som kan omhandle etableringen av selskapet eller hendelser som har hatt betydning for bedriften som merkevare (se Holt, 2004). Dette kan bidra til at ansatte lettere forstår seg på merkevaren som kan styrke utviklingen av en god merkemening.

Emosjonelle perspektivet er basert på følelser og har ekspandert i de siste årene. Ettersom mange koblinger til merkevarer i dag har en følelsesladet appellering (se Holt, 2004).

As the name suggests, emotional branding emphasizes how this brand essence should be communicated: managers should build emotional appeals into their branding efforts, which are used to spur emotionally charged relationships with core customers (Holt, 2004, s. 21).

Innenfor dette prinsippet skal det opparbeides en følelsesladet appellering til merkevaren (Holt, 2004, s. 27). Hvordan bedriften som merkevare klarer å skape en følelsesladet appellering til de ansatte vil være i fokus. Hvor Holt (2004) refererer til det emosjonelle prinsippet som et forholds basert prinsipp med stor symbolsk verdi (Holt, 2004). Interaksjoner skjer på daglig basis i et arbeidsforhold, hvor ansatte bygger seg et forhold til bedriften de jobber for. Dersom bedriften som merkevare klarer å bygge et personlig forhold som kan sammenlignes med et godt vennskap, vil det være sentralt å se om det kan styrke merkemeningen (se Holt, 2004).

Hvilke perspektiv som gjenspeiles i selskapet vil igjen være sentralt å se om har effekt på ansattes assosiasjoner til merkevaren. For å gå dypere inn i dette fenomenet tar jeg for meg Keller's merkepyramide i neste avsnitt. Den tar for seg vesentlige faktorer for hvordan relasjoner til merkevarer dannes, som igjen vil ha effekt på hvordan merkemeningene kan påvirkes. Spesielt i sammenheng med perspektivene som legger føring for at ulike merkemeningene kan oppstå ved bruk av myter eller relasjoner, som kan ha kobling til inntrykk, og følelser hos den ansatte.

2.1.3 Ulike betydninger for en merkevare

Merkepyramiden til Keller være et essensielt verktøy for å se på hvordan bedriften som merkevare kan ha ulik betydning for ansatte (se Keller, 2003). Merkekjennskap vil ikke her være sentralt å ta for seg, ettersom det er elementært at ansatte har en kjennskap til bedriften og merkevaren. Merkets inntrykk og ytelse på sin side vil være sentralt i sammenheng med hvordan ansatte opparbeider seg forhold til bedriften som merkevare (se Keller, 2003). Videre vil følelsene ansatte har til merket være viktig for hvordan relasjonen kan styrkes, som kan føre til at eksisterende relasjon kan bli et godt vennskap med høy symbolsk verdi (se Holt, 2004). Hvilken betydning bedriften har for den ansatte vil kunne påvirke relasjonsstyrken mellom dem. Formålet her er å se på om ansattes følelser til merkevaren kan ha sterkere effekt på merkemening enn hva inntrykk kan ha (se Keller, 2003). Som videre bli sentralt for å se på om relasjonen en ansatt har til bedriften som merkevare kan føre til ulike dannelser av merkemening (Holt, 2004).

Dersom ansatte føler på at bedriften som merkevare har stor betydning for dem, vil det styrke relasjonen de har seg imellom å skape merkemening som kan komme bedriften til gode (se Keller, 2003).



Figur 3. Keller's merkevarepyramide (2003)

Styrken på relasjonen som befinner seg øverst i pyramiden, vil avhenge av hvordan bedriften har tatt hensyn til de underliggende faktorene i modellen. Hovedutfordringene kan ofte være det å kartlegge de abstrakte verdiene (Keller, 2003).

Delen som går inn på inntrykk i pyramiden er svært viktig spesielt med tanke på at merkemeningen dannes av interaksjoner på lengre sikt ifølge Hatch & Schultz (2010) “Brand meaning is not controlled by any one stakeholder, or the firm itself, but emerges from a reflexive process based on repeated interactions over time” (Hatch & Schultz, 2010, s. 131). De inntrykk ansatte derfor danner seg over tid, vil med dette kunne videreutvikle seg til følelser, som jeg ønsker å se om har styrket effekt på merkemening (se Holt, 2004).

2.1.4 Merkemening som «living the brand»

«Living the brand» konseptet redegjør for hvordan en merkevare gjennom prosessering kan danne personlig karakter (se Fournier, 1998).

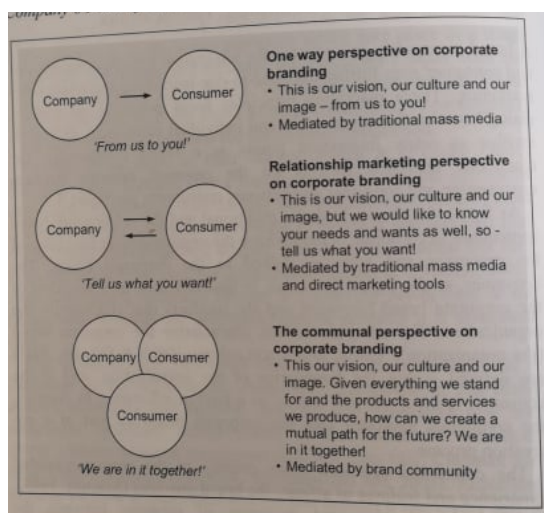
Fournier (1998) argumentere i sin forskning at det finnes en kobling mellom menneskelig karakter og dannelser av merkevarepersonlighet «consumers have no problem in giving brands personalities or thinking about brands as if they were human characters» (se Fournier, 1998; referert i Schultz, et al, s. 106). Hvordan ansatte kan se på seg selv om «living the brand» materiell for bedriften vil her være sentralt. Fournier (1998) legger føring for at ansatte kan danne seg forhold til bedriften som merkevare tilsvarende et forhold som: et ekteskap, som bestevenn, eller en forpliktet partner (se Fournier, 1998). Det vil derfor være sentralt å se om de ansatte i selskapet har koblinget seg tilsvarende karakterer til bedriften som merkevare.

Merkemening er et relativt nytt begrep, som det er lite teorier og tidligere forskning på. Wilson et al. (2014) legger føring for at det er en link mellom de emosjonelle og mentale koblingene en ansatt har til navn og image (Wilson, et, al. 2014, s.131). Som da vil være sentralt å se på i kobling til menneskelig karakter, for å se om det har noen sammenheng (se Fournier, 1998). Ifølge Hatch and Schultz (2010) forskning er merkemening utformet gjennom tid ettersom man mottar ny informasjon gjennom ulike oppfatningsprosesser (Hatch and Schultz, 2010, s. 131). Antorini mener “Increasingly, the notion of consumers as passive recipients of brand meaning, and products is being replaced with the notion of consumers as active co-creators of brand meaning and important contributors to an organization’s value

creation” (Antorini & Andersen, referert i Schultz et, al. 2005, s.79). Som i dette tilfellet vil se på ansatte som bidragsyterne til verdiskapning fremfor konsumentene. Dette kan være sentralt med henhold til hvordan sterke relasjoner til merkevaren kan bidra til at de ansatte kan legger føring for nye bedriftsverdier.

Figuren nedenfor viser til både den tradisjonelle og relasjons-baserte tilnærmingen for hva ‘corporate branding’ inkluderer, gjennom bruk av aktiviteter og prosesser som er knyttet til merkevaren (se Antorini et al. 2004; referert i Schultz et al. 2005, s. 98).

En relasjons-basert tilnærming prioriterer følelser og erfaring som merkevaren tilføres gjennom tilhørigheten til merkevaren (Antorini, et al. 2004, s. 98). Dersom ikke ledelsen og



de ansatte er samstemte her vil det bli utfordrende å utvikle en sterk merkevare. Spesielt med tanken på å danne et felles perspektiv, hvor ansatte i samhold med ledelsen må dele forståelsen for hvilke kulturelle verdier som vil kunne bidra til å styrke merkevaren (se Antorini, et al, 2004).

Figur 3 Corporate branding tilnærminger

Selve forholdet som blir presentert i modellen vil være sentralt med tanke på å skape delt erfaring, gjennom å se hva som er verdsatt, riktig og sentralt i forholdet mellom bedriften og ansatte (se Antorini, et al. 2004). Her er formålet at det skal skapes et felleskap hvor ansatte og bedriften ser på merkevaren gjennom en felles visjon, og kultur som er sammen om å skape en styrket merkemening (se Antorini, et al, 2004).

Holt's (2004) perspektiver i avsnittet over tar for seg det kulturelle og emosjonelle som kan vise konstruering av ulike merkemening, mens Antorini et al (2004) ser mer på hvordan ansatte og bedriften som helhet gir merkemening. Med tanke på de forskjellen vil det være sentralt å se hvordan ansatte selv konstrueres. Med tanke på disse forskjellene blir det sentralt å se på hvordan de ansatte benyttes som byggestein for både kulturen og verdiene i selskapet (Antorini & Andersen, referert i Schultz et, al. 2005, s. 98). Ifølge Antorini (2004) holder det ikke lengre at selskap differensierer seg med noe, det er et kontinuerlig arbeid hvor måler er å skape en sterk merkevare gjennom et samstemt fellesskap (se Antorini, 2004).

Et felles perspektiv legger føring for de sosiale forholdene, medskapning og kultur, hvor selve merke samfunnet skal «Gi et ´rom´ for at bedriften kan møte forbrukerne og forbrukerne kan møte hverandre» (Antorini, et al. 2005, s. 99). Hvor det vil være sentralt å se videre på ansatte gis rom for å møtes gjennom de sosiale og kulturelle forhold. Det er i dag en viktig faktor å inkludere de ansatte i merkevare strategien for at den skal fungere optimalt (se Schultz et al.2005). Karmark (2002) argumenterer at «The employee factor is one of the most important to consider for a corporate brand strategy to be successful» (Karmark (2002); referert i Schultch et al. 2005, s. 103). Ansatte er bidragsyttere for bedriften med tanke på produktet/tjenesten, sammen med det å være en nøkkelspiller i at merkevaren leverer det den lover (Karmark, 2002). Derfor vil det være sentralt å se på om de ansatte føler på denne inkluderingen som kan bidra til at bedriften som merkevare styrker sin troverdighet.

Det sentrale bak dette konseptet er at merket blir en sentral del av bedriften som igjen kobles til den interne delen som bestående av kultur og identitet til bedriften. Ved at dette forholdet dannes vil igjen de eksterne interessentene knytte seg et godt forhold til bedriftens merkeidentitet (Kapferer, 2004; Hatch & Schultz, 2001). Klein (2000) argumenterer «som med mange merkevarekonsept, er det å leve gjennom merket forførende» (s.104). For det første legger det føring for at ansatte skal internalisere seg i verdiene som er dannet i bedriften og merkevaren, som igjen danner et godt grunnlag for at den ansatte vil kunne stå for hva bedriften som merkevare står for på en så troverdig og naturlig måte som mulig. For det andre er det å leve merkevaren vanligvis representert gjennom et verdibasert bilde på ledelse. Noe som taler for mer myndiggjøring av ansatte ifølge merkevare modeller, ettersom det blir et skift til en mer normativ kontroll fremfor direkte kontroll (Antorini, et al. 2005, s. 104). Hvor det vil være sentralt å se om ansatte føler at dette skiftet i kontroll.

Et teoretisk perspektiv på merkevare meningen, inkluderer ofte at merkevarer innehar en kulturell mening som man kan relatere seg til, og som danner et identitetsgrunnlag (Bengtsson, 2002, s. 59). Gardner & Levy (1955) “the cultural meanings located in brands are frequently the result of several generations of consumers who consumed the brands. Thus, brand meanings result from continuous processes carried out over time” (Bengtsson, 2002, s. 62). Sentralt her blir å se på om det har oppstått noen kulturelle meninger koblet til bedriften som merkevare, gjennom ansattes tid i selskapet. Dersom de ansatte i selskapet klarer å

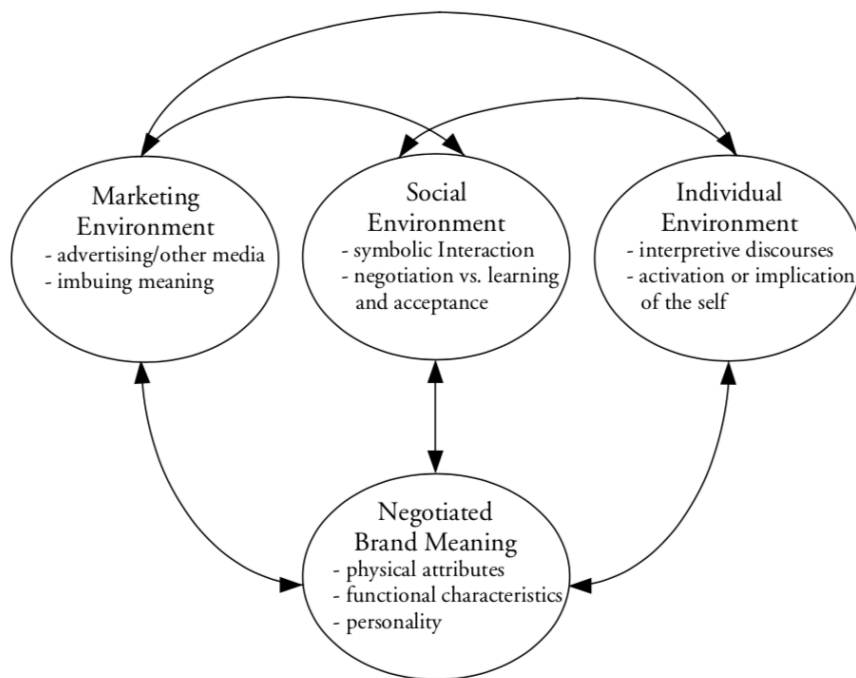
formidle at de selv har en god relasjon til varemerket sammen med selskapet slik at forbrukerne også kan få et ønske om å identifiseres gjennom det vil det skape verdi for selskapet (Bengtsson, 2002). Slik at det innenfor fortolknings forskning (hvor føringen for å danne et verdigrunnlag som forbigår den funksjonelle verdien) bidrar for å skape kulturell mening (McCracken, 1993, s. 59). Det å kunne relatere seg til et valgt merket kan danne en ideell illustrasjon for hvordan man selv definerer seg gjennom et sosialt aspekt (Levy, 1964, s.61). Ansatte kan ofte benytte seg av varemerker for å identifisere seg til en spesifikk subkultur eller et merkesamfunn (Ritson, 1999; referert i Bengtsson, 2002, s. 62). Harley Davidson er et klassisk eksempel på akkurat dette. Her har forbrukerne selv et ønske om å bli identifisert gjennom merket i seg selv, ettersom det har et kult image. Basert på et sett av sosiale relasjoner som blir verdsatt dannes det et sterkt forhold mellom dem (Bengtsson, 2002, s.62). Mange ønsker å danne seg en mening og forklaring gjennom det daglige forbruket sitt, og derfor identifiserer dem seg ofte til det merket de har ønsker å ha en relasjon til (se Bengtsson, 2002). Neste kapittel vil derfor gå nærmere inn på hvilke faktorer som kan påvirke at disse relasjonene oppstår.

2.2 Mulige faktorer som kan påvirke merkemening

Basert på tidligere forskning har jeg sett at det er flere faktorer som kan påvirke konstrueringen av merkemening, samtidig som det viser seg å være enkelte dimensjoner som har vært mer sentrale enn andre. Dette kapitlet vil se dypere inn på faktorene som har kobling til ansattes konstruering av merkevaren.

2.2.1 Påvirkning gjennom miljøet

Ligas & Cotte (1999) ser på konstrueringen av mening gjennom tre ulike miljø, som igjen kan ha effekt på hverandre (se Ligas & Cotte, 1999; referert i Bengtsson, s.71).



Figur 4. Brand negotiation process (Ligas & Cotte, 1999)

Som vist i modellen over er det «marketing environnment» som skaper mening om produktets og tjenestens fordeler, i kobling med mening i det som presiseres gjennom markedsføring. Det kan i dette tilfellet være relevant å koble det mot avdelinger som en form for miljø, hvor ansattes mening kan påvirkes gjennom utførelsen av arbeidet. Men det kan igjen påvirkes i andre miljøer samtidig. Ligas & Cotte (1999) ser på to andre meningsprosesser hvor den første prosessen tar for seg betydningen av tolkning i det sosiale miljøet. “This intended meaning is developed as the consumer seek to create an individualized brand meaning” (Ligas

& Cotte 1999; referert i Bengtsson, 2002, s.72). Den andre prosessen tar for seg hvordan en situasjon kan viser til at merkevaren er under vurdering hos den ansatte (se Ligas & Cotte, 1999). Dette vil henge sammen med en forståelse for hvordan personlige elementer kan ha påvirket merket i sin helhet. «These two processes together develop the meaning of a brand in the individual environment” (Ligas & Cotte, 1999; referert i Bengtsson, 2002, s. 72). Det er viktig her å påpeke at tolkninger av et varemerket kan dannes gjennom både det individuelle miljøet, som det kan gjennom det sosiale. Derfor har jeg ønsket om å hente min data fra individer som kan ha dannet sine formeninger gjennom begge disse miljøene, og avdelingen de jobber på.

Identitet har ofte stor påvirkning på de kulturelle dannelsene som skjer i selskapene i dag, spesielt med tanke på at merkevaren knyttet til arbeidsmiljø og internkommunikasjon blir større og større (se Bengtsson, 2002). Vi kan blant annet se dette gjennom hvordan organisasjonsstrukturen i ulike selskaper blir flatere og flatere. Ifølge Kornberger (2010) er det selve merket som danner grunnlaget for å kunne opparbeidet seg en god identitet, «brand is the tool used to actively manage and model identity” (Kornberger, 2010, s.95). Med dette utsagnet til Kornberger kommer det frem at merkevarer legger føringen for hvordan man videre bygger opp organiseringen gjennom aktivitetene i selskapet for å oppnå ønsket merkevareidentitet. Ordet identitet skal svare til hvem man er og er et mye brukt begrep tilknyttet verdier, navn, historie eller integritet (Kornberger, 2010). Det kan derfor kobles tett opp mot Holts kulturelle perspektiv som også vektlegger historier og myter i definering av merkevaren (se Holt, 2004). Det blir ofte benyttet gjennom å samle egenskaper og særtrekk som skiller enn en fra andre (Kvåle, G & Wæraas, A, 2017, s. 12). Identiteten til bedrifter blir ofte formet gjennom ulike geografiske, kulturelle, historiske, biologiske eller sosiale strukturer. Hvor utviklingen kan baseres på en prosess som inkluderer både rasjonelle og dynamiske mekanismer (Kvåle, G & Wæraas, A, 2017, s. 96).

2.2.1 Påvirkning i subkulturer og fellesskap

Gjennom ulike verdier og normer som grupper av ansatte nærmest ubevisst legger til grunn, skapes det kulturer, som igjen kan ha innvirkning på merkemening (se Colbjørnsen, 2017, s.51). Dette vil være sentralt å om ansatte i et fellesskap kan ha en styrket effekt på konstruksjon av merkemening. Det er vanlig for slike kulturer å danne seg egne retningslinjer

for hvordan deres arbeidsoppgaver kan defineres som vell utført (se Colbjørnsen, 2017). Det er ofte slik at en subkultur kan ha en positiv virkning eller negativ virkning for et selskap, hvor blir en motkraft eller en ressurs (Colbjørnsen, 2017). Dette vil avhenge av om subkulturen som dannes er i samsvar med selskapets allerede eksisterende virksomhetskultur eller ikke (Colbjørnsen, 2017). Det er ikke slik i dagens arbeidsliv at bare dannes kulturer internt i hver enkelt avdeling, de kan gå på tvers av selskapets formelle myndighetslinjer (Colbjørnsen, 2017, s. 56). Som viser til at ansatte kan vil kunne dele erfaringer og meninger på tvers av avdelingene. Gjennom subkulturer kan det etablere seg en felles kognitiv «oppskrift» på hvordan man forholder seg til hverandre og omgivelsene rundt seg (se Colbjørnsen, 2017, s.56). Dersom det er tegn på slike «oppskrifter» i subkulturene vil det være sentralt å se på om det hemmer eller styrker effekten på merkemening.

Verdiene, normene og oppfatningene føres da automatisk videre og forhandlinger knyttet til dem minimeres. De overføres så automatisk videre og legger en form for føring til hva som forventes når nye medlemmer integreres. Colbjørnsen (2017) argumenter: «Subkulturer blir ofte dannet gjennom kjennetegn for hva som skiller oss fra andre» (s.50). Etterhvert vil disse kulturene bli så intrigert hos ansatte at det vil bli et hverdags ritual «måten vi gjør ting på her hos oss» (Colbjørnsen, 2017). Selve påvirkningskraften i begrepet subkultur ligger i det å kunne oppfylle enkeltmenneskers grunnleggende behov, ved å danne en form for tilhørighet og utvikle en felles identitet (Bennett, 1990). Så hensikten med å skape en god bedriftskultur er at det kan legge føring for at de ansatte vil tilegne seg en som er lettere underlagt selskapets kontroll.

Maffesoli (1996) ser i motsetning til Colbjørnsen på Noe-tribes fremfor subkulturer. Hvor Massasoli (1996) definerer dem som grupperinger gjennom hverdagslivet, som for eksempel medlem av et treningsfellesskap, sports felleskap (idrettslag), del av studentmiljø eller vennekrets. “Tribus are central to our everyday experience and to who we are, our identity” (Maffesoli, 1996, s. 179). Han mener mennesker finner sine sentrale byggesteiner for livet gjennom dannelsen av sosiale grupperinger. Som her blir sentralt å se på om også kan oppstå i selskapet ved ulike grupperinger blant ansatte. Grupperinger som skjer i våre daglige hverdager, kan man være klar over eller ubeviste være en del (Maffesoli,1996; referert i Cova & Shankar, 2012, s. 179). Tilhørigheten kan være sterkere hos enkelte enn andre, så det vil være sentralt her å se om det er en sammenheng mellom grupperinger og merkemening.

Neo-tribes ser på grupperinger i en større skala enn det subkulturer, ettersom det er et skille mellom grupperinger som skjer døgnet rundt i hverdagslivet, og grupperinger i mindre lokalsamfunn som for eksempel på arbeidsplassen. Dette er årsaken til at denne oppgaven vil vektlegge subkulturer. Selv om Maffesoli viser til flere elementer som vil også vil benyttes videre. «Maffesoli's view on neo-tribes are a very recently social phenomenon. Indeed, there is a distinctly postmodernist edge to Maffesoli's 'then' and 'now' comparisons between the 1970's and the 'tribalised' 1990's» (Bennett, 1990, s. 158). Merkemening kan konstrueres gjennom verdier som grupperinger er positive til eller har gode assosiasjoner til, som på lik linje skjer ved grupperinger i for eksempel et selskap, hvor ansatte tilføres verdi. Karmark (2002) ser på hvordan ansattes verdier kan bli identiske til merkevare verdiene gjennom bruk av normer og et verdibasert perspektiv som forutsetning.

«The mechanisms involved in living the brand programs are, from this perspective, more linked to fostering employee identification through the use of cultural 'tools', such as storytelling or events, that might evoke emotional attachment» (Karmark, 2002; referert i Schultz et.al, 2005).

De faktorene fremfor mekanismene (se Karmark, 2002), som her inkluderes i det å «leve merkevaren» vil med dette kunne styrkes gjennom at bedriften som merkevare klarer å påvirke ansatte gjennom bedriftshistorier eller handling som vekker følelser (se Holt, 2004). Dersom ansatte har blitt påvirket av disse bedriftshistoriene vil igjen kunne legge føring for at de går frem som tryggere i sitt budskap som merkeambassadører for bedriften (se Schultz et.al, 2005). Konseptet om å leve gjennom merkevaren relateres til den forpliktelsen som kreves og handler mye om hvilken lojalitet som dannes mellom selskap og ansatt. Grupper i et selskap kan også danne seg en form for livsstil ved «human trait of being exclusively and enduringly linked» (Karmark, 2002, s.107). Det er to perspektiver å se på det å leve gjennom merkevaren på. Hvor det kommunikasjons-baserte ifølge Karmark defineres ved at “employee should first and foremost understand the brand values as they are defined by the brand organization. The primary means for attaining this understanding are internal communications, branding, training and development” (Karmark, 2002; referert i Schultz, 2005, s.108). Her følges det enkelte retningslinjer i motsetning til perspektivet basert på normer og verdier. Hvor det her er fokus på ansattes identifisering med merket, og hvordan

denne identifikasjonen er oppnådd igjennom ansattes sosialisering i selskapets egne kulturelle verdier. "From this perspective, the role of the employee is to represent the brand, where the content and promise of the brand is expressed through the behavior and the attitude of the employee" (Karmark, 2002; referert i Schultz, 2005, s.108). Denne formen for sosialisering i selskapets kulturelle verdier skjer ofte gjennom grupperinger på arbeidsplassen.

Grupperingene kan derfor tilføre bedrifter verdi gjennom kontrollerte forhold, og lettere ved verdier som er forenlige med eksisterende kulturer (se Jenkins, 1983; referert i Bennett, 1990). Colbjørnsen (2017) har sett på hvordan endringer kan danne utfordringer dersom man ikke supplerer eller erstatter enkelte medarbeidere som har bistått til den etablerte subkulturen. Funnene viste til seks forhold, hvor subkulturens påvirkningskraft øker med følgende:

- Felles personlige egenskaper som utdanning, alder og sosial bakgrunn
- Tilslutning blant subkulturens medlemmer til gruppens formål
- Muligheter som gruppens størrelse gir medlemmene til å kjenne hverandre
- Omfanget av felles erfaringer med hendelser som bekrefter kulturen
- Hyppig sosial kontakt mellom subkulturens medlemmer
- Begrenset samhandling med andre grupper

(Colbjørnsen, 2017, s. 52)

Subkulturer er vanskelig å endre når de først har festet seg. Dersom de ansatte opplever endringer som et angrep på egen identitet gjennom trusler mot en forutsigbar tilværelse, vil ledelsen kunne få utfordringer knyttet til å tilpasse arbeidsmåter og verdigrunnlag i de ulike grupperingsdannelsene. Schein (2017) viser til to metoder for å håndtere slike situasjoner i ledelsen. «Nøye seg med endringer som er forenlige med subkulturens eksisterende verdier og oppfatninger. Implisitte kontrakter er sjelden hugget i stein. Ansatte kan ha litt å gå på før de opplever at ledelsen bryter kontrakten» (Schein, 2017; referert i Colbjørnsen, 2017, s. 55). Hvor omfattende endringene er vil kunne avhenge av innholdet i kontraktene, ettersom de gjerne er fastsatte (se Schein, 2017). Den andre metoden oppstår ifølge Schein dersom endringsbehovet er så omfattende at det truer subkulturens kjerneverdier. «Medlemmene i de aktuelle subkulturene må skiftes ut. Bærerne av de eksisterende kulturene må erstattes av andre dersom nye læringsprosesser skal komme i gang, og ny kultur få utviklet seg» (Schein,

2017,s. 56). Dette er sjeldent en metode som iverksettes, men er alternativet dersom endringsbehovet er stort.

2.2.2 Ledelsens innflytelse

Ledere spiller i dag en stor rolle når det kommer til påvirkningen av merkemening blant ansatte (se Karmark, 2002, s.112). Samtidig er de viktige bidragsytere for kulturdannelser og dannelsen av verdisett. Ettersom ledelsen ofte har en dialogbasert påvirkning som baserer seg mer på relasjonen mellom leder og ansatt, vil dem som kunne påvirke enkeltes merkemening gjennom andre faktorer enn grupperinger (se Røvik, 2007, s. 46).

Dersom ledere har en for forståelse for hva merkevaren står for, vil dem som naturlige ambassadører for bedriften som merkevare legge føring for at ansatte også kan få det (se Karmark, 2002, s. 112). Dette vil også tilføre videre muligheter for å danne seg gode strategier og visjoner som gjør måloppnåelsen lettere (Balmer, 2013). Ved at ledelsen har en forståelse for selskapets identitet og tilpasningsbehovet rundt det, vil man stå sterkere med tanke på endringer og skift (se Schein, 2007). Så det vil kunne minimere muligheten for at ansatte får en svekket merkemening under endring, dersom det er en god ledelse tilstede. Harris & Chernatony (2001) argumenterer med at ledelsen bør vektlegge merkets ønskede verdisett i sammenheng med ansattes verdier for å danne seg et godt grunnlag. Den observerte atferden knyttet til ledelsen hos ansatte kan ha større betydning for dem enn selve verdisettet.

Det er også viktig å merke seg at selv om ledere har en stor rolle knyttet til motivering av ansatte, kontrolleres indre og ytre motivasjon av flere faktorer (se Røvik, 2007). På sin side kan ledelsen igjen påvirke motivasjonen i større grad ved at det dannes gode organisasjonskulturer og verdier. Formålet med dette er at ledere gis mulighet til å gå frem som gode eksempler på «living the brand» materialet for de ansatte (se Fournier, 1998). Ved at ledelsen viser til sterke og trygge personlighetstrekk, vil de lettere kunne ha effekt på hvordan ansatte konstruerer sin merkemening. Ved dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte kan det dannes svekkede muligheten for gode resultater. Det er vesentlig for ansatte å få relevant informasjon for å kunne danne seg et godt grunnlag for merkemening. King & Grace (2008) argumenterer at informasjonen kan påvirke både engasjementet og merkestyrken blant personell. «Without such brand knowledge, employees are unable to

transform the brand vision into the brand reality” (King & Grace, 2008, s. 360). Som blir sentralt å for å se om ansatte føler de blir gitt en mulighet for å styrke sin merkemening gjennom et forhold til god informasjon fra ledelsen og tilegnet kunnskap. Det er med dette viktig at ledelsen legger føring for en god intern kommunikasjon seg imellom og med ansatte.

2.2.3 Den interne kommunikasjon

Asha & Jyothi (2013) viser i sin forskning at kommunikasjon er en viktig faktor for å oppdrive engasjement og god atferd blant ansatte. Den investeringen ledere legger ned i kommunikasjonen til ansatte vil igjen kunne gjenspeiles i merkestyrken og relasjonsstyrken (se Asha & Jyothi, 2003). Dette viser også til at ledelsen og kommunikasjonen kan spille inn en sentral faktor i det som inkluderes under pyramiden til Keller (2003). Hvor de kan bidra til å skape en sterke relasjon mellom bedriften som merkevare og den ansatte. Gelb & Rangarajan (2014) argumenterer med at: “Managers must justify investing extra dollars on hiring and training brand-building employees, reinforcing brand understanding and commitment among employees through internal communications, and rewarding actions that build brand equity” (Gelb & Rangarajan 2014, 97). Dette gjenspeiler også at den interne kommunikasjonen kan bidra til at ansatte som en egen faktor som kan styrke bedriften som merkevare. Hvor ansatte gjennom trening kan få økt lojalitet og forståelse, som vil bygge en sterke merkemening. Store endringer i selskapet kan medføre en svekkelse i kommunikasjonsveien. Dette avhenger igjen av hvilken styrke som allerede befinner seg i den interne kommunikasjonen.

Ind (2001) argumenterer at:

‘Internal communications are important in important in engaging employees in two respects. First, they can convey the benefits of the brand idea and encourage involvement (...) Second, external communication campaigns (assuming they are true to the brand) should be marketed internally (...) When it comes to the internal marketing of external campaigns, the degree of employee commitment varies. At its best, companies treat their employees as a key audience’ (Ind, 2001; referert i Schultz, et al. (2005), s. 110)

Kommunikasjon blir i dag høyere vektlagt enn hva det tidligere gjorde, men som Samuelsen, et al, (2010) argumenterer er «kommunikasjonens mål å skape markedsprestasjoner, og for å gjøre det, må kommunikasjonen spille sammen med andre virkemidler» (s.362). De ansatte

kan potensielt bli påvirket av ekstern kommunikasjon, så for å skape en sterk posisjon i den ansattes bevissthet, er det sentralt å ha styrket den gjennom de interne forholdene (se Samuelsen et al, 2010). Formålet er å gjøre det er at den ansatte ikke blir like påvirket av de eksterne ettersom bedriften som merkevare står såpass sterkt integrert allerede. For å styrke denne posisjonen er det vesentlig at ansatte som virkemiddel er samstemte med det budskapet som skal ut. Dette er viktig for å bygge under kriteriene om at kommunikasjonen skal bli «klar, relevant, distinkt, konsistent og troverdig» (Samuelsen, et al, 2010, s. 364-365). Denne inkluderingen vil styrke selskapet med tanke på dannelse av vekst, posisjonering og bør dermed ivaretas internt i organisasjonskulturen.

2.2 Oppsummering av teori og tidligere forskning

Oppsummert viser teorien av det er flere måter å angripe tema på. Merkemening kan oppstå på ulike nivåer, og det ulike faktorer som kan ha effekt på merkemening viser tidligere teorier og forskning.

Forfattere, årstall

Bidrag for å forstå: Merkemening

Faktorer som påvirker

<i>Forfattere, årstall</i>	<i>Bidrag for å forstå: Merkemening</i>	<i>Faktorer som påvirker</i>
Keller (2003)	Bedriften må fokusere på relasjonsbygging og skape merkekjennskap og positiv holdning til merket i det ulike nivåene. Definerer merkevare som en sammensetning av flere faktorer. Styrken av relasjonen til merkevaren gjennom ulik betydning for den ansatte.	Navn, symbol, hensikt og design, eller kombinasjonen av dem.
Holt (2004)	Bedriften som merkevare gjennom ulike perspektiver. Styrket merkemening gjennom myter og emosjonelle relasjoner.	Kulturelle: gjennom historier og myter. Emosjonelle: gjennom relasjonene
Hatch & Schultz (2010)	Merkemening kommer fra prosesser som er basert på interaksjoner over tid. Gjennom f-eks. Oppfatningsprosesser.	Inkluderer ansatte som en egen faktor som påvirker
Wilson et, al. (2014)	Merkemening gjennom emosjonelle og mentale koblinger.	Navn og image

Antorini et.al (2004)	Et felles perspektiv på merkevaren. Hvordan bedriften og ansatt som helhet kan styrke merkemening. Ser også på det som et kontinuerlig arbeid.	Verdier
Karmark (2002)	Ser på de ansatte som nøkkelspillere for å levere en god merkevare. Konseptet «Living the brand».	
Bengtsson (2002)	Bedriften som merkevare må ha et kulturelt innhold som ansatte kan relatere seg til. Relasjoner til varemerket som en styrker merkemening over tid.	Kultur
Colbjørnsen (2017)	Hvordan delt erfaring og mening på tvers av grupperinger kan påvirke merkemening	Subkulturer
Maffasoli (1996)	Sammenhengen mellom grupperinger og dannelsen av merkemening	Gruppering Tilhørighetsgrad Sosiale
Ligas & Cotte (1999)	Merkemening kan dannes gjennom tre ulike miljøer, hvor miljøene igjen kan ha innvirkning på hverandre.	Avdelinger, sosiale og individuelle forhold
King & Grace (2008)	Vil ansatte i samsvar med bedriftens budskap vil ha effekt på merkemening	God informasjon
Neaumier (2004)	Merkets særegenhet som en styrke for anerkjennelse blant ansatte. Styrket merkemening gjennom det å føle seg spesielle	Særegenhet Differensiering
Kvåle og Wæraas (2017)	Samlede egenskaper som kan styrke bedriften som merkevare	Rasjonelle og dynamiske faktorer
Asha & Jyothi (2013)	Intern kommunikasjon kan fremme engasjement og positiv atferd blant ansatte og deres meninger	Kommunikasjon
Ind (2001)	Internkommunikasjon er viktig for å engasjere ansatte.	Intern kommunikasjon Formidling
Samuelson et, al. (2010)	Kommunikasjonen i samspill med andre virkemidler kan skape sterke posisjoneringer i ansattes merkemening	Kommunikasjon i sammenheng med andre faktorer

Tabell 2.. Tidligere forskning og teori

3. Metode

Metodekapittelet skal redegjør for forskningsmetoden som er blitt valgt for å gi svar på problemstillingen som er gitt til oppgaven. Begrepet metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr at man følger en bestemt vei for å nå et mål (Johannessen et al., 2011). Dette kapitlet vil derfor ta for seg hvilke valg jeg har tatt med hensyn til å finne relevant informasjon knyttet opp mot problemstillingen. Jeg vil så ta for meg valget av informanter, før jeg viser til hvordan jeg har valgt å gjennomføre disse intervjuene. Avslutningsvis vil jeg gå inn på hvordan jeg har valgt å gå frem i analysen med henhold til data jeg har fått fra informantene.

3.1 Valg av metode

Jeg har valgt et eksplorerende forskningsdesign ettersom det er gjort lite forskning på dette tema tidligere. Gjennom bruk en kvalitativ metode vil jeg se nærmere på problemstillingen som er satt. Dette er for å kunne gå i dybden på det tema jeg skal undersøke. Hvor ønske er å få et innblikk i hvordan ulike faktorer har innvirkning på merkemening ved bruk av begrensede variabler. Så det kvalitative metode valget gir meg muligheten til å modifisere underveis dersom informanten sporer av, eller det er nødvendig å endre underveis. Den kvalitative tilnærmingen er ofte tatt i bruk når dataen som samlet er i form av ord, i motsetning til kvantitativ tilnærming som ofte er gjennom tall (Johannessen et al., 2011). Hvor jeg gjennom bruk av casestudiet har et ønske om å forstå meg på de ansatte og deres handlinger. Ifølge Yin (2014) er casestudie egnet når man skal analysere et fenomen som er i en naturlig kontekst. Som det vil være i dette tilfellet hvor jeg vil se på ansatte og deres konstruering av merkemening gjennom arbeidsforholdet.

Ved å benytte meg av en kvalitativ metode legger jeg føring for at jeg kan få informantene sin fortolkning knyttet til fenomenet og få et mer personlig bilde på merkemening. Strauss og Corbin (1990) forklarer kvalitativ forskning som et verktøy som kan benyttes ved funn som ikke baseres på statistiske prosedyrer eller tilsvarende kvalifiseringer. Ifølge Kvale & Brinkmann er det kvalitative forskningsintervjuet egnet dersom man ønsker å forstå seg på intervjuobjektets forståelse av verden (Kvale & Brinkmann 2009, s.21). Det blir derfor lettere å gå dypere inn i individuelle faktorer som bidrar til å påvirke deres handlinger.

Ettersom jeg ønsker mer enn friere flyt kommunikasjon med informantene, kan det bli vanskelig å danne en liste med svært standardiserte spørsmål. Ettersom jeg vil gå i dybden, og få informantens forståelse av virkeligheten. Jeg har derfor valgt å benytte meg av et semi-strukturert intervju. Dette valget gjør jeg med grunnlag i at studie mitt er eksplorativt.

3.2 Datainnsamling

Metodene som er valgt for å samle inn data er hovedsakelig gjennom intervjuer, men jeg har også benyttet meg av offentlige dokumenter og nettsider (Årsrapport og Widerøe.no). Det vil bli individuelle intervju, hvor ønsket er å få en generell forståelse gjennom ulike synspunkter og kunnskap hos informantene. Hvor case studie er inspirert av den fenomenologiske tilnærmingen. For å hente data er derfor spørsmålene til informantene i utgangspunktet oppført, men det stilles oppfølgingsspørsmål avhengig av hvordan informanten svarer (Easterby- Smith, Thorpe og Jackson, 2015).

3.3 Informanter

Informantene som er valgt er gjort utfra deres stillinger i selskapet, kjønn, avdeling og ansenitet. Jeg har valgt å gå for variasjon blant informantene med grunnlag i at de kan ha ulike formeninger til fenomenet. Valget ble også tatt med hensyn til følgende kriterier: for det første måtte de ha vært ansatt i selskapet tre år eller lengre, og for det andre ha en stilling knyttet opp mot merkevaren i sin helhet. Alder og kjønn på informantene er også noe som er blitt tatt stilling til, for å få variasjon. Ulik ansenitet i selskapet ble viktig i forbindelse med det å se på merkemening over tid. For å sikre meg at ansatte var villig til intervju, ble direktør og avdelingsledere kontaktet, samtidig som de bisto til å innhente informanter som passet mine kriterier. Det strategiske utvalget ble gjort for å finne ansatte med kunnskap til temaet jeg studerte, så jeg utelat dem som hadde for kort tid i selskapet. Ettersom det er sannsynlighet for at de ikke har dannet seg en mening om bedriften som merkevare enda. Informantene som ble utvalgt ble kontakten og kommunisert med over mail, før videre kontakt ble gjort over telefon. Intervjuene ble så gjennomført til avtalt tid på nøytrale og rolige steder på universitetet, stormen og flyplassen (kontor og møterom). Det ble også tilsendt intervjuguide i forkant av intervjuet, slik at informantene kunne forberede seg på spørsmålene.

Tabell 3. Informant-tabell

Informanter	Alder F.eks.(20-30) (50-60)	Avdeling	Ansenitet
Kari	(50-60)	Luften	Over 20 år
Frode	(60-70)	Luften	Over 20 år
Trine	(30-40)	Luften	Under 5 år
Jon	(50-60)	Bakke	Under 5 år
Tone	(40-50)	Bakke og administrasjon	Over 5 år
Tor	(50-60)	Administrasjon og ledelse	Over 10 år

For at alt av data som ble innhentet skulle være konfidensielt er informantene anonymisert ved bruk av falske navn som også går på tvers av kjønn. Presis alder er også fjernet, og skiftet til årsklasser som er vist til i tabellen over. Personer som er blitt nevnt under intervjuene (kollegaer f.eks.) er også blitt anonymisert ved bruk av falske navn. Dette valget ble tatt med grunnlag i at sensitiv informasjon kunne forekomme. Intervjuguiden er også blitt noe regulert og tilpasset hver enkelt informant med tanke på avdeling.

3.4 Gjennomføring

Jeg har gjennom inspirasjon av den fenomenologiske tilnærmingen utformet intervjuguiden som skal gi meg relevant data. Fenomenologi er passende med tanke på at subjektive opplevelser av gitte situasjoner skal studeres (Sandberg, 2000).

Før intervjuene ble utført og selve datainnsamlingen ble igangsatt, utførte jeg 2 pilot-tester. Dette ble gjort for å sikre at spørsmålene mine var forståelige, hvor lang tid intervjuet tok, og la føring for at svarene til informantene ville gi god meg relevant data. Sammen med tanken på å sikre validiteten og reliabilitet. Etter å ha foretatt meg første pilot-test, så jeg at det måtte gjøres endringer knyttet til forståelse for spørsmålene, sammen med litt reguleringer knyttet til spørsmålenes plassering i intervjuguiden. Etter endringene ble gjort, ble det utført ny test, hvor intervjuet fikk en mye bedre flyt, hvor jeg fikk testet lengden på intervjuet og så videre på hvor det ville være relevant å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Ved å gjennomføre pilot-test ble jeg mer oppmerksom på hvilke spørsmål som kunne gi vag respons, eller være utydelige. Dermed la jeg videre føring for at disse måtte forklares og tydelig utdypes gjennom

benyttelse av eksempler i intervjuene. Selv om informantene under pilot-testen kanskje bemerket seg at det ville bli enkelte gjentakende spørsmål, kunne jeg se tydelige endringer i responsen som ble utgitt, derfor lot jeg spørsmålene knyttet til dette med kulturelle forhold og arbeidsmiljø bli værende som oppført, hvor spørsmålet ble repetert. Dette ble gjort med tanke på at test informantene viste til å åpne seg mer senere i intervjuet.

I møte med informantene var jeg informativ om hva oppgaven gikk ut på, og la føring for at bare var å stille spørsmål dersom noe var uklart knyttet til min forskning. Jeg forsikret meg videre om at informantene var innforstått med at alt av informasjon ville bli anonymisert, slik at de kunne være trygge på at sensitiv informasjon var konfidensiell. Det ble levert ut et samtykkeskjema på forhånd med beskrivelse av hva deltakelsen ville innebære. Under selve intervjuet var det meg og en informant tilstede, med et unntak hvor det ble kjørt dobbelt intervju med 2 objekter sammen. Dette viste seg ikke å være noe problem da intervjuobjektene åpnet seg begge to og hadde egne meninger knyttet til tema. Jeg benyttet lydopptaker som hjelpemiddel under intervjuet. Transkribering av opptakene ble gjennomført i kort tid etter intervjuene, og gjengitt ordrett utfra opptaket (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2015). Opptakene ble umiddelbart slettet etter transkriberingen var fullført. Til slutt ble informantene takket for deltagelsen og gitt tilbudet om å få oppgaven tilsendt.

3.5 Analysen

Etter intervjuene ble ferdig transkribert, søkte jeg etter mening i det som ble skrevet som en startfase i analysearbeidet. Meningsfortetting er en forkortelse av intervju personenes uttalelser til kortere formuleringer, gjennom sitater (Kvale & Birkmann, 2009). Dette betyr at lange setninger komprimeres til kortere setninger, hvor meningsinnholdet i det som er sagt gjengis med færre ord (se Kvale & Birkmann, 2009). Meningsfortetting medfører dermed en reduksjon av transkriberte intervjuer til korte og mer presise formuleringer.

For å danne meg en god struktur på datainnsamlingen har jeg valgt å kodet svarene og informasjonen innhentet fra møtene med de ansatte. Kodingen er benyttet som et hjelpemiddel i analyseprosessen. Kvale & Brinkmann (2009) viser til dette som en systematisk konseptualisering av flere utsagn gjennom kategorisering. Gjennom denne prosessen går man grundig gjennom detaljene i materialet som er innhentet, slik at man

oversiktlig kan finne resultater innenfor de ulike momentene (Kvale & Bringmann, 2009). De ulike faktorene ble videre brukt for å representere mine funn i empirien og diskusjonsdelen.

3.6 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet og validitet viser til det empiriske arbeidets pålitelighet og gyldighet (Kvale & Brinkmann 2009, s. 249).

Yin (2014) ser på både intern- og ekstern validitet, hvor den indre validiteten er sentralt her ettersom det ser på i hvilken grad resultatene er gyldige med hensyn til det fenomenet som er undersøkt. Hvor «riktig» det som blir sagt er, i forhold til det som er tanken bak det som sies kan svekke resultatene til forskningen. Ettersom gyldigheten blir dårligere, hvor man har lettere for å tolke feil (se Easterby-Smith et al. 2012). Jeg har måttet ta hensyn til at informanten ikke alltid svarer med full ærlighet, noe som kan svekke resultatene for undersøkelsen og analysen. Så gyldigheten i det som blir sagt kan variere. Man kan skille mellom følgende validitetskriterier:

Den «communicative» validiteten baseres på kontinuerlig dialog hvor alternative kunnskapskrav blir tatt stilling til gjennom hele prosessen (Kvåle, 1989; referert i Sandberg, 2000, s. 14).

Den «Pragmatic» validiteten omhandler testing av kunnskap som dannes gjennom handling (Kvåle, 1989; referert i Sandberg, 2000, s. 14).

Som kan være lurt å ta stilling til med hensyn til at det er forskning på personers egne perspektiver, meninger, opplevelser og forståelser gjennom fenomenologi. Jeg har bevisst gjentatt noen spørsmål for å sikre den kommunikative validiteten, for å teste om det kan være endringer i det som blir sagt. For å styrke den pragmatiske har jeg best informantene vise til eksempler fra arbeide, slik at de kan vise gjennom praksis at de har kunnskap om det som blir sagt. Reliabilitet ser på «sannheten» i det som kommer frem i undersøkelsen på, og om forskningen er til å stole på gjennom hvordan det er strukturert og informantene som er valgt (Golafshani, 2003). Dette er med hensyn til påliteligheten i det som blir sagt, for å sikre at resultatene blir så riktige som mulig. Jeg har valgt å styrke dette ved å gjenta meg selv under intervjuguiden, benytte opptak som verktøy, benytte meg av oppførings spørsmål, samt gjennomføre transkribering kort tid etter informasjon er hentet.

4. Empiriske funn

Formålet med dette kapitlet er å representere dataen som er samlet inn gjennom intervjuene. Dataen som er innhentet vil bli presentert systematisk i henhold til teorier og momenter fra tidligere forskning. Jeg vil besvare problemstillingen på følgende måte: Først vil jeg vise til hvordan ansatte kan ha ulike meninger om varemerket, deretter gå inn på kulturelle verdier, før jeg så ser på hvordan merkemening kan påvirkes av det sosiale. Deretter går jeg inn på ledelsens påvirkning, før jeg avslutningsvis oppsummerer mine funn i en tabell.

4.1 Logo med betydning

Det kommer tydelig frem under intervjuene at det er sterk forståelse for hva logoen står for og hva den betyr for de ansatte. Denne forståelsen viser de til ved å forklare logoen ved bruk av flere faktorer. De nevner ikke bare logoen som et tegn, men trekker også frem fargens effekt, og deres følelser for merke. Informantene var alle samstemt i at de er folkelig, samtidig som Per kobler «ærlighet og tillit» tett opp mot varemerket. Som kan vise til at merket for Per holder det de lover, og er til å stole på gjennom å følge verdiene. Som Antorini (2004) mener kan bidra til å styrke merkemening, ettersom bedrift og ansatt i fellesskap har forståelse for verdiene. Dette kommer også tydelig frem i intervjuet med Tor hvor han uttaler at «vi har et klart ønske om at visjonen som er satt skal gjenspeiles blant personell». Som viser til at visjonen til selskapet om å skape muligheter og knytte folk sammen er blitt integrert i bedriften som varemerke. Det er derfor viktig at skille mellom assosiasjonen man ønsker å ha, og de man faktisk har ettersom et stort skille vil kunne svekke dette fellesskapet (se Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Fire av informantene har presisert at det er viktig for dem, samtidig som de selv føler at dette har bidratt stort til at de trives så godt i selskapet. Det kommer også tydelig frem at informantene ser på sikkerhet som et viktig element knyttet til logoen: «er en fantastisk trygghet å vite, samtidig som man er opptatt av å få folk frem i tide» uttaler Per. Informanten sikter til at det ikke bare er for kundene dette appellerer til, men også for dem som ansatte i selskapet. Samme trekker Trine frem hvor hun uttaler at «*hvertfall dette med sikkerhet, og det er jo veldig betryggende*». Som kan vise til at Trine verdsetter at selskapet er strenge på sikkerheten, og følelsen av trygghet som kan styrke merkemeningen hun har til selskapet. Flere av de ansatte har også nevnt fargene og symbolet til selskapet som et sterkt kjennetegn koblet til varemerket:

Frode:

«klart fargene er jo, eeh, ja . altså det er jo først og fremst selve logoen da, blitt ganske moderne farge»

«ligge litt i identiteten våre det der, vi har jo den derre måsen»

Jon:

«den herre måsen, selve profilen til Widerøe»

Tone:

«Fargen. Der det lille grønne, og symbolet»

Som Keller (2003) viser til er det identifiseringer gjennom navn, symbol eller design som skaper assosiasjoner til en merkevare. Det altså en kombinasjon av flere faktorer som danner de ansatte sin mening til symbolet. Spesielt måsen som kan vise til at de flyr til steder der ingen skulle tro at noen kunne bo, og at de knytter folk sammen. Det lille grønne som Tone sier, kan vise til at hun mener selskapet er kjærlig, og sammensveiset. De ansatte mener også verdiene har stor betydning for bedriften som varemerke.

Per uttaler:

«verdiene med altså folkelighet, omtenkksomhet, sitter veldig i meg og reflekterer også selskapet innad og utad».

Trine uttaler:

«verdiene til Widerøe er veldig særegne».

Jon uttaler:

«Widerøe er de som knytter Norge sammen, knytter verdier og skaper relasjoner».

Her viser Jon til å ha skapt seg en mening som gjenspeiles i selskapets visjon. Det at han uttaler at de knytter Norge sammen, kan både kobles opp mot selskapets samfunnsansvar og vise til folkeligheten selskapet ønsker å assosieres med. Det kommer igjen frem at de ansatte kobler verdiene til selskapet opp mot varemerket. Per viser også til at verdiene har truffet han ved at innehar personlighetstrekk og egne verdier som er i samsvar med selskapet. Dette har stor effekt på hvordan merkemeningen hans kan bli styrket ved at han føler det reflekterer

selskapet godt. Selve varemerket har blitt oppfattet som en gjenspeiling av verdiene ansatte innehar. Colbjørnsen (2017) mener subkulturer legger en daglig føring for utførelse av arbeidet gjennom de oppfatninger og verdier de nærmest ubevisst tilegner seg. Holt's (2004) emosjonelle merkevarebygging basert på relasjoner og individuelle koblinger mellom person og merke støtter også opp under dette. Det å bli identifisert gjennom arbeidet i selskapet ikke var like attraktivt for alle, men de ansatte viste til å ha ulike holdninger knyttet til identifiseringen senere i intervjuet. Merkemening dannes som Wilson (2014) beskriver gjennom flere mentale koblinger. Intervjuene viser at merkemeningen handler også om kommunikasjon, identifisering, emosjonelle bånd og lojalitetsbygging.

4.2 Sentrale kulturelle verdier

Merkemening kan være en link mellom navn, image og kognisjoner som er i hukommelsen blant ansatte (se Wilson et. al. 2014). Ansatte kobler fort navnet opp mot selskapets visjon om knytte folk sammen. De ansatte kobler også arbeidsmiljøet og kollegaer opp mot denne familiefølelsen som selskapet er så kjent for. Hvor Kari og Jon utaler «vi er som en familie», «det er noe med denne familiefølelsen», viser til at samholdet på arbeidsplassen kan sammenlignes med det å være en familie. Et viktig aspekt er at ansatte anser varemerket som en del av det hverdagslige livet for at selskapet skal kunne knytte verdibaserte koblinger. Her kommer det tydelig frem i intervjuene at flere har knyttet sterke koblinger til selskapet, ettersom flere referer til selskapet gjennom å være en del av det:

«sånn helt generelt har vi vært mye mer identifisert med oppgaven» -Frode

«vi er jo også den som skaper tryggheten til folk» -Tone

«andre flyselskap som vi ikke vil identifisere oss med»- Kari

«fokuserer på verdiene i Widerøe. Ehm fordi det er egentlig verdiene som bygger varemerket og ikke vi som ledere. Vi som ledere vi kan bygge verdiene, også er det verdiene som bygger varemerket»- Tor

Her ser man en gjentagende bruk av det personlige pronomenet «vi» blant de ansatte. De viser til å gjenspeile seg selv i selskapet ved å referere seg selv som en del av det. Som Per uttaler

er det andre selskap som de ikke ønsker å identifisere seg med, som viser til at han i kobling til selskapet er stolt over deres verdier og det bedriften som merkevare står for. Kari uttaler seg om at det er enkelte selskap de ikke ønsker å identifisere seg med, som kan vise til at de ansatte har kulturelle verdier som er særegne. Ansatte har et ønske om å skille seg ut med å denne tette relasjonene de har seg imellom og ut til kundene sine. Sammen med at alle informantene viste til å være stolte over å arbeide i selskapet, var det ansatte som ønsket å bli identifisert med arbeide og selskapet. Dersom ansatte føler på store kulturelle forskjeller internt, og at enkelte ansatte ødelegger for et godt sosialt miljø vil det kunne dempe grunnlaget for tilhørighet. Kari viser til et tilfelle hvor hun fikk styrket sin merkemening i et tidlig stadiet. Hvor hun refererer til da hun var under rekrutteringsprosessen:

Jeg føler at selskapet er blitt strengere, og det føler jeg at gjør meg stoltere, fordi eeehm, jeg vil ikke ha hvem som helst der. Kari

det var en som var på intervjuet samtidig som meg, som jeg tenke at OOOOKEI, vist ho der får jobb så blir jeg å takke nei. Kari

Kari viser klart og tydelig at hun verdsetter selskapets strenge rekrutteringsprosesser, ettersom det gir henne en bekreftelse på at hun kan være trygg på at nye ansatte vil være gode kollegaer. Konseptet til Kapferer (2004) om å sentralisere merket i bedriften ved å koble det til kultur og identitet, sammen med Bengtssons (2002) ønske om å danne verdibaserte koblinger vil ikke bare treffe dem gjennom personlig identifikasjoner koblet til varemerket. Men også dannes i muligheter gjennom arbeidsmiljøet, eller ledelsens appellering. Tor viser til at det er et godt verdisett som bidrar til å bygge varemerket. Hvor det starter med å opparbeide seg et godt verdisett som treffer flere av de ansatte som er store bidragsytere for å bygge varemerket. Karmark (2002) viser til akkurat det med identifisering gjennom selskapets egne kulturelle verdier. To av informantene var stolt over å arbeide i selskapet, men hadde ønsker om å skille mellom arbeid og privatliv.

«det er jo veldig lett at man identifiserer seg med jobb, det prøver jeg egentlig å unngå. Eller frigjøre meg litt fra» -Frode

«for når du er ferdig med dagen så er du ferdig med dagen» -Tone

Slik at det å bli identifisert gjennom arbeidet i selskapet også på privaten ikke foretrukket av alle informantene. Som Frode uttaler er det fort for å identifiseres seg selv med jobb, men ga et uttrykk for at han ønsket å frigjøre seg fra arbeid når han var hjemme hos familien. Tone viser til at arbeidsdagen er over når skiftet er over eller klokka har passert avsluttet arbeidstid.

4.3 Merkemening som skapes sosialt på arbeidsplassen

Det viser seg også å være forskjeller i meningene som skapes på arbeidsplassen avhengig av de ansattes ansiennitet. Ansatte som har lang ansiennitet, eksempelvis over 10 år, har en annen innflytelse på merkemening enn ansatte med kortere ansiennitet. Dette viser seg å ha mye med erfaring å gjøre, ettersom de ansatte med lengre ansiennitet for eksempel viser til endringsprosessene som noe man lettere tilpasser seg til over tid, og at det ikke påvirker dem i like sterk grad som de med kortere ansiennitet. Samtidig har de erfart flere negative omtalelser, ulike holdninger blant kollegaer, operative endelinger, og kulturelle endringer. Frode viser blant annet til dette hvor han utaler at det kulturelle skiftet har styrket den sosiale tilhørigheten. Tidligere var det lettere å bli mobbet dersom man ikke hadde passende personlighetstrekk eller meninger. I dag utaler ansatte at man må respektere det at man har ulike meninger.

Colbjørnsens (2017) forhold om: felles personlige egenskaper som utdanning, alder og sosial bakgrunn, viser til akkurat dette ettersom de ansatte viser til at man grupperer seg mer etter alder og ansiennitet i selskapet. Så da det ble stilt spørsmål rundt sosialisering med kollegaer utenfor jobb var det variasjon i respons:

«ja litt»

«ofte sånn at den årsklassen som begynte samtidig holder litt mer sammen»

«måtte gjerne ha vært der i 10 år for å bli ansett som Widerøe mann liksom»- Frode

«Jaah, det er vi faktisk og. Jeg har fått veldig mange venner gjennom selskapet. Jaaa, noen av mine nærmeste venner har jeg faktisk også fått gjennom jobb»- Kari

«ehm når vi er på stopp og sånn så er jeg sosial ja»

«men jeg har liksom mitt nettverk, og jeg liker det at når jeg er ferdig på jobb. så vil jeg liksom være ferdig på jobb»-Trine

«noen er vell mere sosiale enn andre» Tone

«ja men så er det noen som har den derre fredagslunsjen, men det er som sagt så avhengig av hvem som er på jobb»- Tone

«ja og samtidig så er de jo flinke til å sette på lagsturer og sånne ting, hvor laget fører på tur og har det sosialt og sånt. Men sånn venner på fritiden, det tror jeg det ikke er så mange av her eller som har. Neei»- Tone

«det er det veldig lagvis»

«vi har jo hatt den typer arbeidsplass, lønningspils og det der»

«men det at vi gjør ting ilag, ja det gjør vi. Men i jobbsammenheng» - Jon

Her kommer det tydelig frem at de ansatte med Kari og Frode føler sterkere på en sosiale relasjon i selskapet, enn det de ansatte med kortere ansiennitet gjør. Det viste seg også å være ulike meninger til forholdet: muligheter som gruppens størrelse gir medlemmene til å kjenne hverandre, sammen med begrenset samhandling med andre grupper (se Colbjørnsen, 2017). Dette spesielt i enkelte avdeling hvor man arbeider aleine.

«har blitt litt ensomt» Trine

«individuell miljø»- Trine

Trine får ikke styrket sin merkemening gjennom det sosiale miljøet, ettersom hun føler det er individuelt miljø, som kan føre til at det blir ensomt på arbeidsplassen. Dette kan ha en sammenheng med avdeling, men det er viktig at bedriften som merkevare styrker familiefølelsen på tvers av avdelinger. Enkelte informanter viste også til kulturforskjeller under intervjuene. Frode mener organisasjonskulturen har forbedret seg og hatt en svingning fra maskulin til feminin:

«gikk rykter om at Florø basen som var dem veldig forsiktige, og litt dårligere regularitet enn oss» Frode

«florøbasen var jo litt mer sånn mindre røff kan du si, enn her oppe i nordnorge» Frode

«ja vist du ikke var en av den eller rette sorten, og en av dem som ble akseptert, så kunne du nok fort føle deg litt mobbet»

«blitt mykere, og ikke minst på grunn av at jentene kom inn» Frode

Det har skjedd ett kulturskifte, hvor det er et høyere fokus på tilhørighet og verdisettet internt. Tidligere var det et grovere fokus på ulikheter i ansenitet og personlighetstrekk enn hva det er i dag, noe som gjør inkluderingen lettere i dag.

«Alle føler seg inkludert, men før kjente vi hverandre på en helt annen måte» Kari

«klart at kulturen har jo forandret seg veldig ifra da jeg begynte å jobbe der»

«mange ganger møtt meg selv i døra hvor det har skjedd kulturskifte

min gamle kultur, også går ikke den lengre, du får negative reaksjoner liksom, det er ikke sånn vi gjør det lengre» Frode

Dette kan vise til at Kari og Frode fikk styrket sine merkemeninger gjennom andre faktorer i tidligere arbeidsforhold, som her viser til det sosiale ved at det var en annet samhold før. Antorinis (2005) tilnærming om å prioritere følelser og erfaring gjennom en relasjons-basert tilnærming vil kunne forsterke og bygge sterkere inkluderende koblinger igjen (Antorini, et al. 2005). Flere av informantene har dannet seg rasjonelle koblinger til varemerket, og referer til det som en livsstil som kan vise til at de lever gjennom varemerket.

«Blitt en livsstil»

«blitt enda mer glad i den» Kari

«det er jo en form for livsstil» Frode

Dette kan vise til ansatte er så integrerer i selskapet, som fører til de blir ett med bedriften som merkevare. Hatch and Schultz (2010) viser samtidig til at det er flere faktorer som påvirker over tid, gjennom oppfatningsprosesser, og forbrukerkunnskap, så Kari har styrket sin merkemening ved at hun har blitt enda mer glad i selskapet. Aktive bidragsytere for merkemeningen danner organisatoriske verdier som igjen øker merkedannelsen til selskapet (Antorini & Andersen, referert i Schultz et, al. 2005). Så ved at Frode og Kari går frem som gode ambassadører vil de kunne påvirke andre ansatte til også få styrket sine merkemeninger.

Det vises også gjennom dette med samfunnsansvar som Frode mener har bidratt til å styrke dem i visjonen.

«Det har vært et samfunnsoppdrag liksom, hele Widerøe er jo tross alt bygd opp av samfunnet. Det er jo en gedigen dugnadd som har gjort at selskapet er det det er. Sååh det er du og jeg som har bygd opp Widerøe for å si det sånn» Frode

Som har bidratt til å skape et samhold og styrket denne familiefølelsen ved at Frode føler en stolthet i det bedriften som merkevare står for. Trine viser også til at hun følte på denne familiefølelsen ved at hun blir godt ivaretatt.

«de er veldig flinke på å ta vare på sine ansatte, eehm i hvertfall føler jeg det. følte meg veldig velkommen og ivaretatt» Trine

Som Karmark (2002) viser til gjennom det å styrke identifisering gjennom kulturelle verktøy, har selskapet klart å danne seg bedriftshistorier som går på tvers av avdelingen i selskapet. Tor uttaler at *«gjennom den her type pålitelighet, omtenksomhet, så det vi gjør er at vi systematisk tar i den type situasjoner som vi ser, også prøver vi å lag det til historier som hele organisasjonen kjenner»*. Som da vil legge føring for at ansatte føler en sterkere relasjon til selskapet, dersom de kan relatere seg til historiene. Her er det et klart eksempel på dette gjennom akkurat en historie som Tor uttaler seg om:

Flymaskin som sto bom fast i Brønnøysund hvor det var et feilsignal på en komponent som da gjør at flymaskinen blir stående der. Der har vi da altså to fulle flymaskiner utpå kvelden. Da er det da en lærling inne på lager her som sier at «jeg kjører den veien» så han setter seg da i bilen og kjører da altså 7 timer. Og da har vi altså en person som da redder en situasjon for 100 passasjerer. Tor

Dette viser til forskjellene ansatte gjør ved å være store bidragsytere og koblinger mellom bedrift og marked i et helhetlig perspektiv (Antorini & Andersen, referert i Schultz et, al. 2005). Historier som dette er med på å bygge bedriftskulturen sammen med et godt omdømme eksternt og internt. Dette vil kunne øke de ansattes ønsker om å identifisere seg med et selskap som de kan vise seg stolte over å jobbe i. Det er også satt opp et såkalt «Julefly» som Kari er veldig stolt av:

«juleflyet, det vet jeg det er mange sas piloter som skryter og blitt rørt av, for på julaften så har vi et sånn oppsamlingsfly, som prøver å få oss eller altså alle crew folk hjem. Til jul. Få de hjem til basene sine. Og jeg vet folk som kanskje har base en plass men bor eller hører hjemme en annen plass har fått den dere telefonen eller mailen om at «hvor skal du være i jula», for de vil prøve å få ting til rette og programmere for å få folk hjem. Og det er nyyydelig». Kari

Dette har sammen med en rekke andre tiltak vist til omsorgsenheten ovenfor sine ansatte. Og igjen styrket assosiasjoner og familiefølelsen om ivaretagelse i selskapet. Det viser også til det at ansatte med lengre ansiennitet har en styrket merkemening ved å viderefører interne verdier i selskapet, hvor de gjenfortelle disse bedriftshistoriene. På et tidspunkt har bedriftshistoriene bidratt til å skape deres merkemening, som de igjen ønsker å videreføre. Det at selskapet også setter opp egne fly for å frakte syke barn rundt i Norge viser til gode verdier som kan styrke merkemeningene til ansatte:

«frivillighet som startet blant ansatte, der cockbitt og cabin og alle involverte jobbet på fri da for kreftsyke barn. Jeg tror det da var i 2009, første flyet var, og ta de med da, det har variert blant dyreparken i Kristiansand, det har vært i legoland i Danmark eeehm, Finland med mumitrollet og mumidalen, eeehm så det er en fantastisk fin ting, jeg føler den er veldig grønn. Den der og det er så rørende og føle det der at man kan gi noe tilbake». Kari

Denne bedriftshistorien viser også til at ansatte selv har et ønske om å bidra til å styrke bedriften som merkevare, gjennom at de frivillig vil jobbe som selskapet og syke barn. Dette her kan vise til en lidenskap for bedriften som merkevare.

4.4 Ledelsens påvirkning: frihet under ansvar

De ansatte viste også til å ha ulike meninger knyttet til ledelsens håndteringer rundt endringer, noe som kan ha stor effekt for hvordan assosiasjoner og meninger ansatte får knyttet til selskapet. Endringene bør være i balanse med ansattes eksisterende verdier og oppfatninger for å ikke gjøre store skade på ansattes mening (se Schein, 2017). Ledelsen vil minimere at de ansatte føler et brudd på kontrakten dersom endringene tilpasses og er forenlige (Schein, 2017; referert i Colbjørnsen, 2017, s. 55). Det kan være et skille mellom hvordan gruppene oppfatter selskapet i sin helhet, utfra hva som blir kommunisert, hva den faktisk er, og hva

selskapet har ønske om at de skal ha som (se Kvåle & Wæraas, 2017). Så det at de ansatte føler seg godt informert om hvorfor endringene skjer vil være viktig. Ettersom misnøye fortere vil oppstå dersom endringene ikke gir mening for dem.

«kanskje det skulle vært litt mer sånn informasjon ut om koffer det gjøres, noen ruter er subsidiert av staten, andre er det ikke» Kari

«så har jeg nok kanskje syntes det at om ledelsen hadde taklet det på en litt annen måte, eller møtt det på en litt annen måte kunne vært det unngått» Frode

«sånn personlig informasjon kontakt før, det var flere flygermøter og, ehm de prøver jo å holde det og gjennomføre det i dag også. Men det blir dårligere. Før så var det stilte de her småsjefene og høyere sjefene opp oftere, og satt på møte» Trine

Jon og Tone påpeker at det ofte kan oppstå at endringer er iverksatt før man er blitt orientert om det, noe som kan føre til frustrasjon hos de ansatte. Jon uttaler også at *«kan det jo fort hende at endringer er kommet ut før du selv har fått beskjed om det»*, samtidig som Tone påpeker at tilpasningen vil bli derav *«vist man ikke helt vet hvorfor denne endringen er der, så er den vanskeligere å ta inn over seg»*. Disse uttalelsene viser til dårlig kommunikasjonsflyt mellom ledelse og personell, men samtidig kommer det tydelig frem gjennom intervjuene at personellet har en formening om at kommunikasjonsflyten i selskapet er god:

«Jeg vil nå si at vi har en veldig god kommunikasjon» Jon

«mange ganger vi har klart å ordnet ting på kort tid for dem, og det er jo fordi vi har den muligheten ved at vi har så tett kommunikasjon.» Tone

«veldig kort vei opp, eller kort kommunikasjonsvei.» Frode

«I noen avdelinger så kan det jo være litt dårlig kommunikasjon. litt sånn» Trine

Her ser man tydelig at informantene syntes ledelsen kan bli bedre på å kommunisere ut hvorfor endringene skjer. Frode mener at dersom ledelsen hadde informert bedre kunne

negative holdninger vært unngått. Samtidig viser de ansatte til at de føler at ledelsen har tillit til dem gjennom at det er en flatere struktur. Dette kan bidra til å styrke merkemening gjennom at de ansatte føler på en frihet og tillit ved å ikke bli kontrollert.

«man blir måalt på hva man presterer hele tiden, vi har ikke det her. Og det er altså sånne ting, vi er ganske fri» Jon

«hierarkiet er viktig når det oppstår en form for kritisk situasjon»

«prøver å jobbe veldig flatt»-Tor

Samtidig kan det være vanskelig å jobbe med en flat struktur i et flyselskap, ettersom man befinner seg på så mange forskjellige plasser. Dette mener Tor kan være en av hovedutfordringene ettersom miksen av verktøy må tilpasses ulike steder.

«vist, du faktisk klarer å være ute der folk er, så kan du igjen være sikker på at de ikke er der, for de er ute å flyr»

«Men det å finne den riktige miksen av verktøy for en organisasjon som er alle andre plasser enn der du selv er, det er nok den største utfordringen vi har» - Tor

Ulikheter når det gjelder håndtering av endringer og kommunikasjonsflyt kan også variere i svar hos samme informant. Frode påpeker blant annet at det er et forbedringspotensial knyttet til håndtering hos ledelsen, samtidig som han skryter av kommunikasjonsflyten i selskapet. Samtidig som Tor påpeker at årsaken kan være det å treffe med riktig verktøy, og at kommunikasjon kan være en utfordring.

«skreddersyr det veldig utfra situasjon og utfordring det e. Men kommunikasjonen fra oss som ledere til de som jobber i Widerøe, det er den største utfordringen vi har, delvis så handler det om det geografiske perspektivet. For vi er altså tilstede i hele Norge»-Tor

For at det skal etablere seg en felles kognitiv «oppskrift», må det være gode ambassadører som igjen tilfører omgivelsene, hverandre og arbeidsmiljøet et godt merkegrunnlag. Dersom ikke ledelsen er tilfører omgivelsene og arbeidsmiljøet noe, vil det være mindre sannsynlig at ansatte vil gjøre det. Det kan også være en utfordring for større selskaper å tilpasse seg etter

ulike geografiske områder. Samtidig som det kan være utfordrende å tilpasse seg ulike krav i avdelinger, så kombinasjonen og sammensetningen av dem begge krever derfor ekstra ressurser i et flyselskap.

«først og fremst for å finne ut om er det noen områder som har utfordringer som vi må legge ekstra ressurser i» Tor

Det er også som Trine nevner ovenfor blitt vanligere i sammenheng med færre møter sammen med ledelsen. Derfor er det viktigere at kommunikasjonsflyten og håndteringene knyttet til endringer blir tilpasset hver enkelt avdeling slik at det ikke bygges opp større skiller mellom ledelse og personell.

Oppsummert viser de empiriske funnene at ansattes merkemening påvirkes av flere faktorer.

«Hva påvirker merkemening blant ansatte i et flyselskap?»

Sterke assosiasjoner koblet til logo påvirke merkemening, sammen med et sterkt verdsett som har knyttet relasjoner mellom ansatt og selskap. De kulturelle verdiene i selskapet har også hatt stor betydning for å skape familiefølelsen hos de ansatte. Den gode ivaretagelsen ansatte kjenner på har stor effekt på hvordan deres merkemening utvikles. Informantene er samstemte i at de er stolte over jobben i selskapet. Bedriftshistoriene som går igjen i selskapet viser til å ha stor effekt på dannelsene av merkemeningene hos ansatte. Ettersom ansatte med lengre ansenitet legger føring for at andre skal danne seg gode assosiasjoner til selskapet ved å gjenfortelle dem. Dannelsene av merkemeningene viser ikke til å påvirkes like sterkt av de sosiale forholdene, det sosiale forholdet er en faktor som har styrket merkemeningen til de ansatte med lengre ansiennitet. Ettersom de har dannet seg sosiale relasjonen på jobb som har bidratt til å styrke vennekretsen privat, hvor de sosialiserer seg med kollegaer på fritiden. Ledelsens påvirkning er spesielt viktig når selskapet går gjennom endringer. Her har ledelsen stor betydning for dannelsen av merkemening ved å gå frem som gode eksempler. Det kommer blant annet frem at ledelsen bidrar til å hjelpe til ved behov noe som styrker ansattes assosiasjoner til ledelsen. Forbedringspotensialet til selskapet er mer med tanke på kommunikasjonsflyten, dersom endringer iverksettes. Det kommer også tydelig frem at kommunikasjonen er en av hovedutfordringene, samtidig som enkelte av informantene viser til at en årsak kan være en reduksjon i møter med ledelsen.

Det er som nevnt faktorer som påvirker merkemeningene hos ansatte. Sterkest står de seks som er nevnt nedenfor i tabellen, hvor flere av faktorene kan sammenlignes ettersom de inkluderer flere like kjennetegn. Dette gjør det også letter å representere de ulike merkemeningene jeg har sett har pekt seg ut.

	<i>Kjennetegn</i>	<i>Påvirkende faktorer</i>	<i>Empirisk illustrasjon</i>
<i>Lidenskapelig merkemening</i>	Ansatte lever gjennom bedriften som merkevare, og viser en ekstremt høy lojalitet. Hvor de i et felleskap med bedriften ønsker å styrke merkevaren.	Høyest: Verdiene Subkulturer Personlighetstrekk Medvirkende: Ledelsen Arbeidsmiljø Kommunikasjon	Kari som refererer til seg selv som «dronningen av Widerøe f.eks, eller Frode som sier han er Widerøe tvers gjennom. De har en svært sterk relasjon til selskapet, og bidrar til at nyansatte skal få det samme gjennom å videreformidle bedriftshistorier.
<i>Tillitsfull merkemening</i>	Ansatte som verdsetter verdiene til selskapet som sine egne, og føler seg godt ivaretatt. De har styrket merkemening gjennom kulturelle forhold.	Høyest: Kommunikasjon Verdiene Medvirkende: Personlighetstrekk Arbeidsmiljø Ledelsen Subkulturer	Tone viser blant annet til at det er dem som gir tryggheten til folk. Som viser til at hun har ønske om å videreføre sin følelse om å være ivaretatt.
<i>Ivaretatt merkemening</i>	Ansatte føler seg her godt ivaretatt på arbeidsplassen, har gode verdier, men har ingen spesielle relasjoner til selskapet utenom jobbsammenheng	Høyest: Arbeidsmiljø Ledelsen Medvirkende: Verdiene Personlighetstrekk Subkulturer Kommunikasjon	«jobb er jobb» holdningen, hvor ansatte føler at de «har jo bare med å utføre dem, fordi det er jo de som er arbeidsgiverne» som Tone uttaler f.eks.

Tabell 4.. Resultater fra empiriske funn

Lidenskapelig merkemening: Her har ansatte en lidenskapelig relasjon til selskapet som gjør dem til «living the brand» materiell for selskapet. Personene har høye ønsker om å levere for

selskapet og ønsker å identifiseres gjennom selskapet. De befinner seg høyt oppe i pyramiden til Keller (2003), ettersom de har en sterk relasjon til bedriften som merkevare.

Har både sterke følelser til selskapet og kulturelle verdier som styrker bedriften som merkevare (se Holt, 2004). Har et ønske om å bli identifisert til selskapet og bidrar til å videreføre en felles «oppskrift» for hvordan man skal bygge bedriften som merkevare sterkere (se Colbjørnsen, 2017). Merkemeningen deres er sterkt integrert over tid, som gjør den svært solid (se Hatch and Schultz, 2010).

Tillitsfull merkemening: Her har ansatte sterk tillit til selskapet, og hva bedriften som merkevare leverer. De ansatte befinner seg i midten av pyramiden til Keller (2003) hvor de har inntrykk om at bedriften holder det de lover, og føler at de er godt ivaretatt i selskapet. Dette er personer som representerer selskapet på en god måte gjennom å vise til trygge roller gjennom de kulturelle forholdene (se Holt, 2004). De innehar gode verdier som kommer selskapet til gode, men de lever ikke gjennom merkevaren.

Ivaretatt merkemening: Her har ansatte blitt mindre påvirket av de ulike faktorene, ettersom de ser på jobb som jobb. Når de er ferdig på jobb for dagen så tenker de ikke noe mer over bedriften som merkevare. De har god merkekjenning som Keller (2003) viser til nederst i pyramiden, men ingen følelser eller relasjon til selskapet utenfor jobb. Det er personer som utfører arbeidet på en pliktoppfyllende måte og lever opp til selskapets verdsett, ettersom de føler seg ivaretatt.

5. Diskusjon

Formålet med denne delen av oppgaven er å diskutere mine funn opp mot tidligere forskning og teori. Avslutningsvis vil jeg presentere mine bidrag gjennom en bidragsmodell.

5.1 Merkemening som en dynamisk konstruksjon

Merkemeninger konstrueres dynamisk i både indre og ytre ledd av modellen som blir representert avslutningsvis i dette kapitlet. Det er ingen fastsatt merkemening, så det ta stilling til påvirkende faktorer kan ha stor effekt for styrking av merkemening hos hvert enkelt ansatt. De ulike merkemeningene kan ta skift utfra ulike situasjoner og underliggende faktorer som kan både svekkes og styrkes. Så det er ikke bare sammensetningen av de faktorene som Keller (2003) viser til, det er enkelte som står sterke hos noen enn andre, som derfor må styrkes gjennom å tilføre dem verdi (se Holt, 2004).

Ifølge Hatch and Schultz (2010) forskning om merkemening, støttes det at dannelsene skjer over tid. De ansatte i selskapet mottar stadig ny informasjon gjennom ulike oppfatningsprosesser som kan kobles opp til kulturelle, sosiale og individuelle forhold hos den enkelte (se Ligas & Cotte 1999). Et svært sentrale element her er forhold som ivaretagelse og tilhørighet som Antorini et, al (2004) viser til. Som vist i empiri kapitlet er det tydelig at intern kommunikasjon, og håndteringen i sammenheng med endringer er det som skaper sterke svekkelser i meningene hos de ansatt. Så det å styrke denne delen av ansattes meninger gjennom bedre ressursbruk vil være viktig. Da minimerer bedriften at ansatte vil konstruere en svakere merkemening. Samtidig som dette viser seg å være et utfordrende område knyttet til at de er posisjonert på flere geografiske områder.

Ansattes koblinger og assosiasjoner til navn og image blir etter Wilson (2014) det som danner grunnlag for merkemening. Hvordan assosiasjoner har dannet seg, ser jeg tidlig legges føring for gjennom selskapets ansettelsesprosesser, før det videre kontinuerlig styrkes ved at det legges føring for ivaretagelse. Selskapet er kjent for familiefølelsen, og det er noe ansatte mener de kjenner seg igjen i. Som også kan vise til at selskapet i felleskap med de ansatte har dannet seg en styrket merkemening over tid (Bengtsson, 2002). Denne familiefølelsen styrkes også gjennom ulike bidrag fra de ansatte med en lidenskapelig merkemening, og ledelsen som legger føring for å få ansatte hjem til høytidene. Disse bedriftshistorier er svært

relasjonsbyggende og gjør at ansatte får en sterk relasjon til selskapet. Videre vil dette bidra til å styrke relasjonene mellom selskap og ansatt, som Antorini (2004) viser at kan styrke verdisetet. Som har vist seg til å føre til en mer lidenskapelig merkemening. Fournier (1998) relasjonsformer: «Marriage of convenience», «best friendship» og «committed partnership», kan man også koble opp mot de ulike merkemeningene som ansatte har i selskapet. Disse relasjonsformene har bygget seg blant de ansatte ifra tidligere stadier, hvor de kontinuerlig har blitt styrket ved at inntrykk har ført til følelser, som avslutningsvis har før til en merkerelasjon (se Keller, 2003). Dette bidrar til å skape en form for troverdighet og trygghet knyttet til selskapets seriøsitet og gode arbeidsmiljø.

En klar sammenheng mellom disse informantene som viser til den lidenskapelige merkemeningen er ansenitets nivå. De har vært gjennom flere endringsprosesser, hatt mer erfaring, og danner seg sterkere relasjoner til kollegaer og arbeidsforholdet over lengre tid. Selve arbeidet man har langt ned i et selskap er også en stor bidragsyter som ubevisst danner store grunnlag for merkemening i et selskap (se Schultz, et.al, 2005). Ansatte påpeker at det er store og avanserte prosesser de gjennomgår for å finne de beste kandidatene. Kari uttaler også at hun blir stolt over at selskapet har blitt strengere, og henviste til tilfellet hvor hun ville revurdert sin stilling i selskapet dersom hvem som helst ble ansatt. Dette viser til en svært lidenskapelig merkemening ettersom de også til krav til personellet, hvor de vil ha kollegaer med samme verdisetet. Det kan både være til fordel men også en ulempe for selskapet. For strenge krav som har for store avvik eller er urimelige vil kunne vise til dårlige tilpasningsegenskaper.

5.2 Ulike faktorer innvirker på merkemening

Ettersom ulike assosiasjoner og faktorer vil ha påvirkning på mening man danner seg over tid som Hatch og Schultz (2010) viser til i tidligere forskning, vil det være viktig at selskapet stadig vektlegger ekstra ressurser i de avdelingene som viser seg å ha svakere merkemening. I motsetning til Holts (2004) forskning, kommer det frem at en sammensetning av både den kulturelle og emosjonelle tilnærmingen vil bidra til å skape en styrket merkemening. Et godt eksempel på akkurat dette er bedriftshistorien om lærlingen som kjørte bra Bodø til Brønnøysund for å hjelpe 100 passasjerer som satt fast. Det å gjenfortelle slike suksesshistorier bidrar til å ikke bare styrke selskapets omdømme, men også relasjonen

ansatte får til det selskapet man arbeider i. Det styrker også verdiene om å være folkelig, omsorgsfulle, pålitelig og er delaktige i dette med et felles samfunnsansvar. Som videre vil dra ansatte mot den lidenskapelige merkemeningen. Juleflyet er også et godt eksempel hvor man kan se at Kari har en svært lidenskapelig merkemening gjennom hvordan hun videreformidler (se Karmark, 2002). Det er derfor viktig at de ansatte selv kjenner seg igjen i de verdiene selskapet har, ved at de er samstemte med egne (se Bengtsson, 2002). Bedriftshistoriene om juleflyet viser til å ha stor effekt på dannelsen av merkemening, det viser til å kunne styrke flere av faktorene som har kommet frem i mine funn. Spesielt med tanke på å styrke verdier, kommunikasjon, og arbeidsmiljøet.

Bennett (1990) mener det at grunnleggende behov hos enkeltmenneskene og kjenne på formen for tilhørighet, denne tilhørigheten styrkes gjennom tiltaket selskapet har om å frakte de ansatte hjem til jul. Det vil igjen styrke familiefølelsen og verdiene selskapet bygger på som kan bidra til å beskytte selskapet, så vell som utvide omdømme (Holt, 2004). Dette viser til at en verdibasert ledelse som har ønske om å styrke merkemening (Antorini's (2005). De verdibaserte koblingene til Bengtsson (2002) dannes gjennom nettopp disse kulturelle relasjonene. Det kan også styrke ønske om identifisering til selskapet som Kapferer (2004) viser til i sin forskning, hvor et godt arbeidsmiljø blir desto viktigere når de ansatte konstruerer seg mening. De relasjonene som blir verdsatt bidrar til å danne sterke forhold, og har derfor stor påvirkning på hvilke merkemeningen den ansatte utvikler (Bengtsson, 2002).

Det kommer tydelig frem at de ansatte har ulike faktorer de mener styrker deres mening, Frode og Kari er allerede under den lidenskapelige merkemeningen, ettersom det er verdiene til selskapet og kravene til de ansatte de verdsetter høyest. Dette er spesielt med tanke på at de har et ønske om å jobbe med kollegaer som besitter samme lidenskap til selskapet som dem selv. Gjennom å bli en del av den subkulturen de tilhører, hvor de deler erfaring og meninger som Colbjørnsen (2017) viser kan styrke merkemening. Så de blir viktige nøkkelspillere som selskapet bør bruke til sin fordel som Karmark (2002) viser til. Spesielt med tanke på at de kan bidra til at flere ansatte danner seg samme merkemening. Dersom selskapet som merkevare ikke kontinuerlig styrker de faktorene som bidrar til lidenskapen, vil man kunne ta et skift fra lidenskapelig til en mer trygg merkemening. Som vist i tilfelle hvor Frode trenger å få styrket sin mening til ledelsen og den interne kommunikasjonen ettersom han mener en urettferdig situasjon oppstå på grunn av dårlig informasjonsflyt. Schein (2017) viser til at det

skal en del til før man føler det er brudd på noen kontrakt. Det kan derimot være skadende for de assosiasjoner og relasjoner man allerede har når man selv ønsker å identifisere seg gjennom merket og selskapet i sin helhet.

Det må derfor tas hensyn til følelser og erfaring blant ansatte, slik at tilhørigheten til merkevaren videre styrkes (Antorini, 2005). «Deep interpersonal connection» er ifølge Holt (2004) viktige for å ivareta den relasjonsbaserte tilnærmingen. Det er ifølge Samuelsen, et al (2010) viktig å sørge for at kommunikasjonen er «klar, relevant, distinkt, konsistent og troverdig» (Samuelsen, et al, 2010, s. 364-365). For å forhindre negativitet blant personell vil det være viktig at det som er informert og forstått før det iverksettes. Spesielt dersom ledelsen ønsker å styrke engasjement og atferd gjennom kommunikasjon med de ansatte (Asha & Jyothi, 2013). Etersom merkemeningene dannes ved gjentakende prosesser og repetisjon, bør dette være et fokuseringsområde for selskapet med tanke på forbedring (Hatch and Schultz, 2010).

Det viser seg å være et sterkere sosialt forhold blant ansatte som har hatt lengre tid i selskapet, ettersom det før var vanligere å omgås med sine kollegaer på fritiden i selskapet.

Kari mener at selskapet sammen med kollegaene har bidratt til å forme henne som person. De ansatte viser til ulike behov når det kommer til hva de forventer fra sine kollegaer, noe som er den største bidragsyteren til å forme subkulturene sammen med verdiene og grupperingene som Bennett (1990) viser til. Ansatte i selskapet har ingen problem med å vise til personlighetstrekk i selskapet, som de mener er særegne. Naumier (2004) mener merkets særegenhet kan styrke merkemeningen dersom de ansatte føler de er spesielle. De ser på bedriften som en god nabo, trygg og pålitelig.

Arbeidet de gjør er meningsfylt i den forstand at de er særegne med det de tilbyr folk og arbeidet de gjør. Det er som Frode sier et selskap som er bygget opp av samfunnet, og ved hjelp av den norske befolkningen og engasjementet for å knytte Norge sammen har klart å komme til det nivået de er i dag. Det er akkurat de personlighetstrekkene som gjør at det danner seg symbolske og meningsfylte assosiasjoner hos ansatte. Gjennom hvordan de klarer å videreformidle en takknemlighet sammen med verdiene ned til ansatte, om hva selskaper ønsker å gi tilbake til samfunnet som har bygget dem. Dersom ansatte ikke hadde kjent seg igjen i verdiene til selskapet ville ikke merkemeningene hos de vært like sterke ifølge

Bengtsson (2002). Gjennom å faktisk komme inn i bedriftskulturer som lever etter og faktisk ageres utfra, er det verdsettet som fastsetter om man lettere overbevises om å integreres seg i samme verdsett (se Antorini et, al, 2004). Her ser jeg ingen koblinger mellom lengden i selskapet og merkemening, noe som viser til at selskapet har dannet seg et godt kulturellt og emosjonelt byggesett. Det er heller de eksisterende subkulturene i selskapet hvor man har bygget seg opp omsorg for hverandre, som har bidratt til å videreføre denne familiefølelsen. Colbjørnsen (2017) argumenterer at subkulturenes suksess kan danne felles «oppskrifter», for hvordan man opptrer med henhold til hverandre og omgivelser. Det er derfor viktig å se etter ansatte med lidenskapelig merkemening som kan gå frem som gode forbilder for de nyansatte. Både informanter med lang og kort ansenitet kjenner godt på denne ivaretagelsen.

5.3 Merkemening som et heterogent fenomen

Det er ikke slik som tidligere forskning viser til at, homogenitet og en felles forståelse (se Antorini, 2004) som styrker merkemening bare. Det kommer tydelig frem at de ansatte verdsetter høyt at selskapet ser på hvordan ulike personlighetstrekk kan styrke selskapet helhetlig. De ansatte har ikke bare den gitte rollen arbeidskontrakten tilsier. Det er flere faktorer og personlighetstrekk blant ansatte som gjør at man får andre roller i selskapet. Ansatte danner seg grupperinger på tvers av avdelingene også ettersom det er kjemien som gjør føler de kan forhøre seg om hverdagslige ting og situasjoner på jobb.

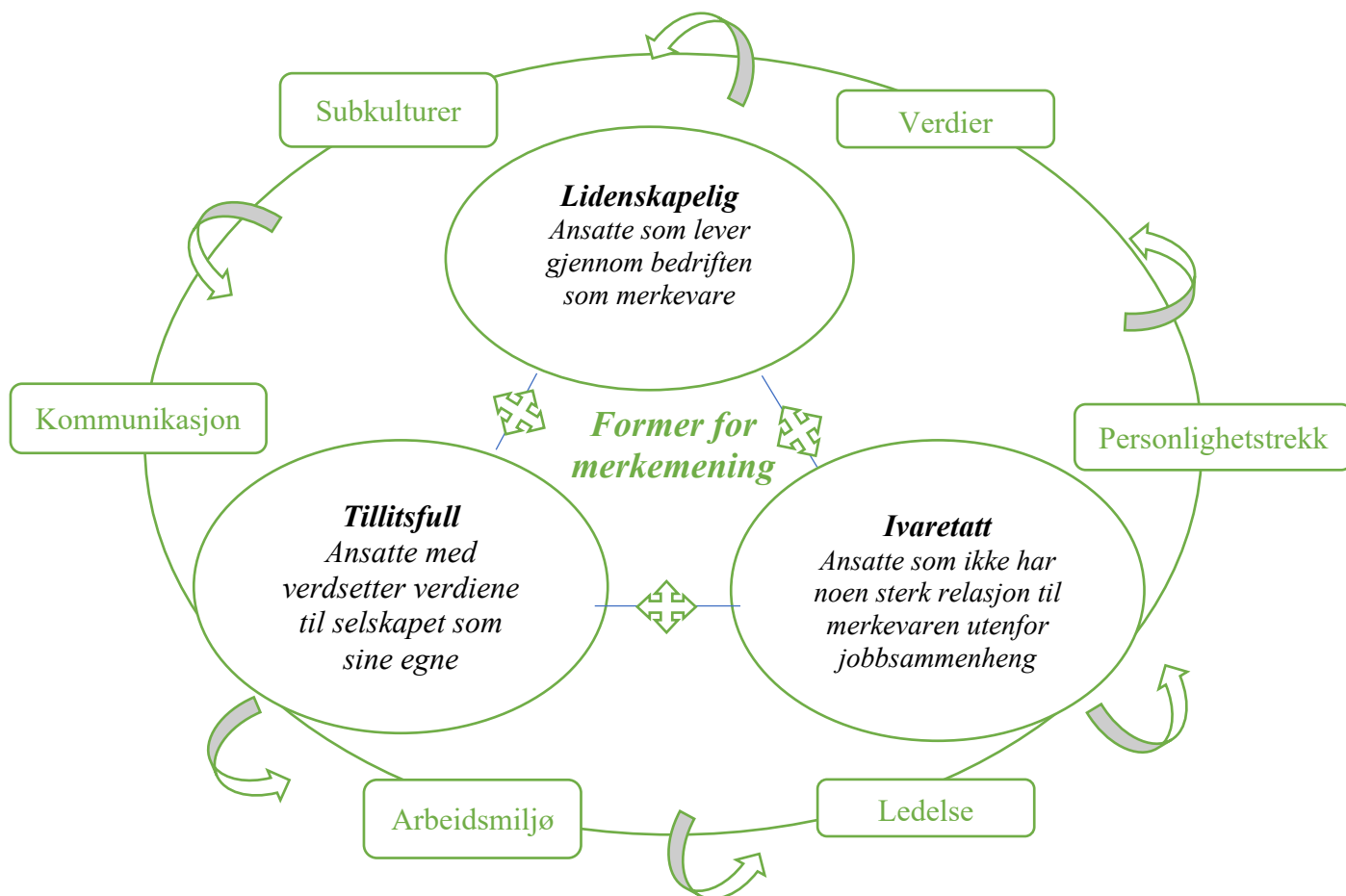
Vektleggingen på personlighetstrekk i sammensetning med verdsett gjør det lettere å finne likesinnede som sammen vil styrke en god forhandlet merkemening (se Ligas & Cotte, 1999). Gjennom å legge føring for gode kulturelle verdier, og åpne for at ansatte kan møtes gjennom arrangerte turer vil de ansatte med lidenskapelig merkemening kunne påvirke flere til å få sterkere relasjon til selskapet (Fournier, 1998). Samtidig som deres lidenskapelig mening vil dyrkes, gjennom at den blir tilført verdi (se Harch & Schultz, 2010). Det å inkludere de ansatte som en egen faktor for styrking av merkemening kan være et nyttig verktøy for selskapet (Karmark, 2002). Kulturskiftet og verdsettet som har vektlagt familiefølelsen har lyktes med å danne en form for tilhørighet på tvers av personlighetstrekkene og erfaring.

Personlighetstrekk og individuelle forhold blant personell danner et stort grunnlag for hvilke relasjoner man danner seg til et selskap. Spesielt med tanke på hvordan deres bidrag blir i

forhold til videreutvikling (Karmark, 2002). Deres bidrag og ytelse i arbeidssammenheng vil danne et grunnlag for hvordan merkemening de får (Keller, 2003). De ansatte har mange like meninger når det kommer til hva de ønsker å yte av service, men ved at personer med andre merkemeninger tilføres avdelingene de jobber i, kan gi et nytt syn på bedriften som merkevare.

For den relasjonsstyrken ansatt får til merke avhenger av selskapets hensikt til flere underliggende faktorer (Keller, 2003). Så det å fremme de abstrakte verdiene vil være essensielt for å styrke relasjonen.

Informantene påpeker at privatlivet absolutt kan ha en innvirkning på deres mening av bedriften som merkevare, for det er tydelig at det er arbeidsmiljøet som bidrar til at man kommer seg gjennom tunge dager. Det er åpent forhold mellom de ansatte, hvor de spiller flere roller ikke bare ovenfor kundene, men også hverandre som kollegaer (se Maffasoli, 1996). Dette kan gjenspeile seg i hvordan de også føler på en sikkerhet i selskapet, hvor man har kollegaer å lene seg på i tunge tider. Meninger kan dannes på tvers av miljøene som Ligas & Cotte (1999) viser til. Så det vil være vesentlig å huske på at det er skille mellom det å ha et personlig forhold til dem selv og det å anerkjenne dem (Bengtsson, 2002). Om det treffer enkeltindividet vil avhenge av hvilke personlighetstrekk dem har, sammen med påvirkning fra ledelsen og arbeidsmiljøet. Tilhørigheten til Frode har grodd seg sterkere over tiden, og Jon viser til å ha dannet seg sterkere verdier koblet opp mot ledelsen og avdelingen. De viser begge til skift i merkemeningene ved at de selv viser til at deres egne har blitt endret over tid.



Figur 5. Bidragsmodell

5.3 Oppsummert har bidragene vist at:

En merkemening skapes ikke bare gjennom assosiasjoner til farger, logo, produkt eller det mentale bilde man får gjennom varemerket. Det skapes gjennom erfaring, verdier, kommunikasjon og relasjoner. Effekten knyttet til videreformidling av suksesshistorier bidrar også sterkt til dannelsen av disse relasjonene, og skaper interne verdier som ansatte kan assosiere med merket og selskapet. Det kan bygge videre på allerede eksisterende verdier og styrke dem, så vell som det kan danne nye relasjoner koblet til selskapet. Merkemeningene som skapes hos den enkelte ansatte i selskapet ikke er fastsatt. Gjennom kontinuerlige endringer og faktorer som påvirker over tid konstrueres derfor merkemeningene seg dynamisk. Jeg har sett gjennom undersøkelsen et skrift fra lidenskapelig til troverdig, samtidig som jeg har sett det har bygget seg en sterk merkemening som derfor har gått fra troverdig til lidenskapelig.

Det at selskapet har liten grad av subkulturer internt, kan skyldes at de er godt differensiert i forhold til det til tilbyr fra før, selv om de ekspanderer og grupperinger oppstår. Dannelsen av grupperinger i selskapet skjer i en stor skala gjennom selve arbeidsforholdet. En viktig faktor

for å forstå hvorfor grupperingene oppstår er å se på de mer personlige egenskapene og personlighetstrekk som hvert enkelt ansatt har. Ansatte føler seg trygge gjennom selskapets verdsett og kjenner på et godt arbeidsmiljø. Som skylder at det tidlig er langt føring for sammensetninger gjennom homogenitet i verdsett og heterogenitet i grupper.

6. Konklusjon

Formålet med dette studie var å finne ulike faktorer som innvirker på merkemeningen hos ansatte. Derfor ble den definerte problemstillingen følgende:

Hva påvirker merkemeningen blant ansatte i et flyselskap?

For å besvare problemstillingen og konkludere med hvilke faktorer som påvirker, har jeg tolket innhentet informasjon i sammenheng med tidligere forskning og teori.

Ut fra modellen ovenfor har jeg satt at det er flere sentrale faktorer som påvirker hvilke merkemeninger som dannes hos de ansatte. Selv om det viste seg å være gode forståelser for hva merkevaren står for, har jeg også merket meg at merkemening blant ansatte ikke er fastsatt. De blir dannet gjennom oppfatningsprosesser og formes over tid. Det er derfor som vist i prosessen ovenfor flere elementer ledelsen bør ta stilling til når de ønsker å fastsette seg verdisett. Det er også vist til å være tre sentrale former for merkemeninger:

Den lidenskapelige som lever gjennom selve merkevaren og har sterke relasjoner både til merket og selskapet, gjennom å inneha et sterkt verdisett. Den tillitsfulle er noe mindre engasjert i å leve gjennom merkevare, men innehar et trygt og solid verdisett som er samstemt med selskapet. De ha sterke relasjoner til selskapet og føler godt på ivaretagelsen som selskapet vektlegger. Den siste formen for merkemening som jeg velger å definere som de ivaretatte er dem som har en god forståelse for hva selskapet ønsker å formidle, og har trygge verdier som går overens med selskapets. De har ofte et mer «jobb er jobb» relatert forhold til selskapet, selv om de også viser til et passende verdisett i sammenheng med familiefølelsen.

Assosiasjoner koblet til merket kan i en større sammenheng påvirkes av flere faktorer på samme tid. Tross svekkede meninger koblet til kommunikasjonsflyt, ser jeg ingen svekkelse på følelsen av en god ivaretagelse. Det er ikke gitt at ansatte som føler seg godt ivaretatt også har sterke relasjoner til selskapet, eller besitter de samme holdningene og meningene ledere ønsker. Men det kan være en fordel å styrke assosiasjonene hos de ansatte med svakere merkemeninger. Som nevnt er det elementært at verdiene til selskapet blir gjenspeilet blant personell i selskapet, men de personlige holdningene og meningene kan ta stadige skift. Så det å kontinuerlig ta stilling til de ulike faktorene som kan ha innvirkning vil styrke dannelsene av

merkemeninger, selv om det ikke er gitt at de blir tilsvarende det ledelsen har ønske om. Så kan det legges føring for at flere ansatte vil gå fra merkemeningen «ivaretatt» til «tillitsfull» eller «lidenskapelig».

6.1 Begrensninger

I studie foretok jeg meg enkelte begrensninger hvor jeg ønsket å se på de interne forholdene som innvirket på dannelsen av merkemening. Jeg valgte å ikke inkludere eksterne forhold, som ville kunne ført til andre resultater. Jeg har også sett at mitt metodevalg har lagt begrensninger, ettersom enkelte informanter stilte seg noe kritisk til informasjonsdeling. Det er den sensitive informasjonen som har lagt en hindring for dette. Samtidig har jeg sett at utvalget mitt av informanter kunne hatt et større omfang, spesielt med tanke på at det legger hindring for en god konklusjon i sammenheng til ansenitet og alder.

6.2 Forslag til videre forskning

Data hentet for dette studiet er basert på et spesifikt utvalgt i Widerøe som selskap. Videre forskning kan derfor benytte seg av et annet selskap, for å se på etter sammenligninger til de resultatene jeg har presentert. Et større utvalg vil også kunne føre til andre resultater, samtidig som det vil øke grunnlaget for å se om det er koblinger knyttet til ansenitet som faktorer.

Gå inn som observatør gjennom kvalitativ metode, fremfor å intervju personell, tror dette vil kunne gi bedre innsikt i hvordan gruppedannelser faktisk kan ha en stor effekt. Samtidig kunne det vært interessant å se om man dannet seg andre meninger om ledelsen gjennom observasjon fremfor datainnhenting gjennom å intervju.

I tillegg kunne det vært aktuelt å sett det i sammenheng med andre flyselskap gjennom en kvantitativ undersøkelse, som tok for seg flere norske flyselskap.

7. Kilder/litteraturliste

- Asha, C.S. & Dr. P. Jyothi. (2013). *Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour*. The Journal – Contemporary Management Research, 7(1): 37-57. Business Source Complete (90299654).
- Balmer, John M.T. (2013). *Corporate brand orientation: What is it? What of it?* Journal of Brand Management, 20(9): 723-741. Business Source Complete (92660009).
- Baumgarth, C. (2010). *Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector*. European Journal of Marketing, 44 (5): 653-671.
- Bennett, A. (1990) Subcultures or Neo-tribes.
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=qxyC4oUAI6kC&oi=fnd&pg=PP162&dq=neo+tribes&ots=wyOieQghj5&sig=clTzHgCJ4VqOIk689Kwa0V-7fD8&redir_esc=y#v=onepage&q=neo%20tribes&f=false [Lest: 28:12.2018]
- Chang, J. E. 1998. *Brand Essence in the Household: A Symbolic Interactionist Perspective*. Unpublished Ph.D. dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Colbjørnsen, T. (2017) Subkulturer- bedre enn sitt rykte. *Stat & Styring*, 2017, 27.årgang. s. 50-55. Tilgjengelig fra:
https://www-idunn-no.eazy.uin.no/file/pdf/66966368/stat_2017_02_pdf.pdf [Lest:08:10.2018]
- Eaterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*. 4. Utgave. London: SAGE publications.
- Fournier. S. (1998) *Consumes and their brands: Developing relationship theory in Consumer Research*, Journal of consumer Research, Vol. 24, pp. 343-373.
- Golafshani, N. (2003) *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*. The Qualitative Report, 8 (4) University of Toronto, s. 598-604. Tilgjengelig fra:
<https://core.ac.uk/download/pdf/51087041.pdf> [Lest: 05:10.2018]

Gelb, Betsy DuBois & Rangarajan, D. (2014) *Employee Contributions to Brand Equity*. California Management Review, 56(2): 95-112. Business Source Complete (94587933).

Harris, Fiona & Leslie de Chernatony. 2001. *Corporate branding and corporate brand performance*. European Journal of Management, 35(3/4): 441-456. Business Source Complete (5475808).

Holt, D.B. (2004) How Brands become Icons. Tilgjengelig fra:
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=PqfSW3zpvFoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=mind-share+branding&ots=IGUtirjKUn&sig=5eqk2Fsx_EcEqDDY2M6WfVP-UbQ&redir_esc=y#v=onepage&q=mind-share%20branding&f=false [Lest: 12:10.2018]

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Joppe, M. (2000). *The Research Process*. Tilgjengelig fra:
<http://www.ryerson.ca/~mjoppe/rp.htm> [Lest: 28.01.2019]

Karmark, E. (2002) *Organizational identity in a Dualistic Subculture- a Case Study of Organizational Identity Formation in Lego Media international*, Ph.D. thesis, Copenhagen: Copenhagen business school.

Keller, K. L. (2003) *Strategic brand management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.), Oslo: Gyldendal Akademisk.

King, Ceridwyn & Debra Grace. (2008). *Internal Branding: Exploring the Employee's perspective*. Journal of Brand Management, 15(5): 358-372.

Levy, S. J. (1964). Symbolism and Life Style. *Toward Scientific Marketing*: 140-150. Chicago, IL: American Marketing Association.

McCracken, G. (1993). *The Value of the Brand: An Anthropological Perspective*. *Brand Equity & Advertising*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Northouse, G, P, (2001) *Leadership: Teori og praksis* (2nd ed.) Thousand Oaks, Sage publikasjoner.

Ritson, M. 1999. *Brand Bricolage: The History, Semiosis and Phenomenology of Consumption Subcultures*. Paper presented at the First International Conference on Consumption and Representation "Consuming Markets; Consuming Meanings", University of Plymouth.

Ries, A., Trout, J. & Kotler, P. (2001) *Positioning: the battle for your mind*. United states of America, McGraw-Hill Companies.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner*. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Samuelsen, M, B., Peretz, A., & Olsen, E, L. (2010) *Merkevareledelse på norsk*. 2. Utgave, Oslo: Cappelen Akademisk.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2th ed. London: SAGE Publications.

Schultz, M., Antorini, Y, M., & Csaba, F, F. (2005). *Corporate branding*. 1. Utgave, Danmark :Copenhagen Business School Press.

Tandberg, E. (16.11.2018) *Widerøe* [internett] Tilgjengelig fra:
<https://snl.no/Wider%C3%B8e> [Lest 12.10.2018]

Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: design and methods*. 5th ed. Thousand Oaks, SAGE publication.

Årsrapport Widerøe. (2016), *Årsrapport 2016* (s. 3-5) Tilgjengelig fra:
<https://www.wideroe.no/ShowFile.ashx?FileInstanceId=b3128fd5-2bc9-461b-ac6c-41a8f347d85d> [Lest: 21.01.2019]

8. Vedlegg

Vedlegg 1. Samtykkeskjema

Samtykke for deltakelse i forskningsprosjekt

«Hvordan innvirker heterogene subkulturer på merkemeningen i et flyselskap?»

Formål med prosjektet:

Formålet er å få en innsikt i hvordan skillet er i forståelse for merkemening til selskapet, og hvordan de ulike subkulturene har effekt på identitet og merke. Datainnsamlingen vil skje gjennom en kvalitativtilnærming, hvor det benyttes et semi-strukturert intervju.

Masteroppgaven skrives ved Nord universitet, avdeling Bodø, og er innenfor profileringen *internasjonal handel og markedsføring*. Forskningsprosjektet skal avsluttes den 20 mai 2019.

Deltagelse:

Deltagelsen innebærer at intervjuobjektet svarer på spørsmål som blir stilt aktiv og ærlig gjennom intervjuet. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd (lydfil). Intervjuet er et semi-strukturert intervju, hvor det vil kunne bli fulgt opp med oppfølgingsspørsmål som ikke er inkludert i intervjuguiden. Dette er begrunnet med at jeg har et ønske om en friere flyt og prat under intervjuet.

Intervjuobjektet kan når som helst trekke seg fra intervjuet dersom det er ønskelig, og alt av informasjon som er gitt vil bli slettet. Deltagelsen er frivillig.

Alt som blir hentet av datainnsamling og personopplysninger vil være konfidensielt og bli anonymt gjennom fremstilling i oppgaven.

Er det spørsmål knyttet til deltagelse?

Samtykker til deltakelse i forskningsprosjektet

Dato & Underskrift

Intervjuguide master

Introduksjon

Hvor mange år har du hatt i selskapet?

-oppfølgingsspørsmål

Har du jobbet i samme avdeling hele karrieren?

-

Vil du si dere selger en tjeneste eller et produkt i sin helhet?

-

Hva vil du si vekker mest oppsikt tilknyttet logoen til selskapet?

-oppfølgingsspørsmål (er det navnet, tegnet, symbolet, fargene eller designet)

Hva identifiserer du meg varemerket? (hvilke assosiasjoner har du?)

-Har du noen tilknytning til selskapet utenfor det å arbeide her?

Hva mener du skiller selskapet deres fra konkurrentene?

Eller for å omformulere, hva er det Widerøe er særegne på mener du?

-

Reiste du selv mye med selskapet før du startet å jobbe her?

Hva fikk deg til å velge å søke jobb i selskapet?

Merkemening

<i>Hva mener du selskapet Widerøe står for?</i> -	- Keller	
<i>Dersom du skulle relatert identiteten til selskapet opp mot en personlig egenskap, hva ville det vært?</i> - <i>(god venn, trygg, trendy, spennende, troverdig)</i>	- Keller	
<i>Har du endret syn på selskapets identitet gjennom perioden fra du startet i selskapet til nå?</i> - <i>Opplevd noe som har endret det?</i> - <i>Hva mener du selskapets beste egenskap er, og værste?</i> - <i>Stolt av å arbeide i selskapet?</i>	- Hatch and Schultz	
<i>Føler du dere er samkjørte når det gjelder hva dere ønsker å tilby av service?</i>	- Antorini: merkemening	
<i>Føler du selskapet har tradisjoner som følges?</i>	- Holt - Antorini	
<i>Har du en relasjon tilknyttet selskapet annet enn jobb?</i> - <i>Slekt som har arbeidet før deg f.eks</i>	- Holt - Schultz	
<i>Hvilken rolle føler du at du har i selskapet?</i> - <i>Har du flere?</i> - <i>Føler du enkelte påtar seg ufortjente roller?</i>	- Antorini	
<i>Ønsker du å identifiseres med selskapet du jobber i?</i> <i>Har du noen gang drømt om å jobbe i et annet selskap?</i> - <i>Hvorfor?</i>	- Antorini - Hatch & Schultz - Bengtsson	
<i>Vil du si det er et individuelt, sosialt, eller media sentrert miljø på arbeidsplassen?</i>	- Ligas & Cotte	
<i>Hvordan effekt kan privatlivet ha på en typisk arbeidshverdag?</i>		

Subkulturer

<i>Da du først startet i selskapet, la du merket til spesielle verdier, normer og kulturelle forhold?</i>	- Colbjørnsen	
<i>Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i selskapet?</i> <i>-Hvordan vil du beskrive dine kollegaer?</i>	- Kornberger - Colbjørnsen	
<i>Er du sosial med kollegaene dine på utsiden av jobb?</i> - <i>Hvordan vil du beskrive forskjellene i grupperingene på arbeidsplassen?</i>	- Bennett - Colbjørnsen	
<i>Har dere hatt mye endringer de siste 3 årene?</i> - <i>Hva har dine nærmeste kolleger ment om endringene?</i>	- Bennett - Schein	
<i>Hva tenker du om kulturen til selskapet i dag?</i> - <i>Inkluderende/ekskluderende</i> <i>Vil du si selskapet tenker innovativt?</i>	- Kornberger	
<i>Føler du at du arbeidet bedre eller lærer bedre ved å arbeide med enkelte kollegaer?</i> -	- Kleinman - Jenkins	
<i>Ser du noen forskjeller i inkluderingen av ansatte?</i> -	- Colbjørnsen	
<i>Har du erfart at noen har mistet jobben grunnet dårlig holdninger eller verdier tilknyttet selskapet?</i> -	- Schein	
<i>Hvilke likehetstrekk eller forskjeller ser du blant deg og dine kollegaer?</i>	-	

Vedlegg 3. Intervjuguide 2

Intervjuguide master

- Hva vil du si merkevaren deres er står for?
- Tar dere i bruk metoder for å styrke arbeidsmiljøet til selskapet?

Hvilke tiltak benyttes?

- Hvordan mener du kommunikasjonsflyten er fra ledelsen ned til personell?
- Hvordan tar dere tak dersom bekymringsmeldinger kommer inn?
- Ser dere noen sammenheng i mellom avd og antallet bekymringsmeldinger eller rapporteringer?

- Hvordan håndterer dere rapportering knyttet til negative omtalelser blant personell? Kan du ta i bruk et eksempel ved et slik tilfelle?

- Hva mener du bidrar til å danne forskjeller?

I avd f.eks, og blant personell

- Hva kan danne forskjeller i merkemening hos dere?
- Hvilke tiltak benyttes for å styrke merkemeningen hos deres ansatte?
- Hva mener du er hovedskillet mellom avdelingene hos dere?
- Og hvordan bestemmes tiltak på grunnlag av ulikheter?
- Hvordan kan forhandlinger være forskjellige på de ulike avdelingene?
- Hvilke personlighetstrekk vektlegger dere i ansettelsesprosessene deres?
- Vil du si det er noen kobling mellom egenskaper hos deres ansatte og selskapet identitet?
- Ser dere etter ulike holdninger utfra hvilke avdeling de ansatte skal arbeide i?

Vedlegg 4. Data til analyse

Informanter

1 Kari cabin1	2 Frode pilot	3 Trine 2	4 Jon 1	5 Tone 2	6 Tor
<p>Reist lite med selskapet før ansettelsen</p> <p>Lang ansenitet</p> <p>Svært engasjert i selskapet</p> <p><i>Anser seg selv en del av selskapet</i></p> <p>Generelt</p>	<p>Reist lite før ansettelse</p> <p>Lang ansenitet</p> <p>samme avdeling, samme base, samme startdag, samme det er no change</p> <p>det her med samfunnsoppgaven</p> <p>Så for en 10 års tid siden og til nå så var det liksom første valget til flygere, var widerøe. Så vi har jo nå kunne velge og vrake i hvem vi har villet ansette</p> <p>ha en liten oppvask for å prate ut om det. Og det har som regel gjort at det da plutselig kan snu 180 grader liksom.</p>	<p>Reist en del med selskapet i forbindelse med bosted</p> <p>Kort ansenitet</p> <p>forbindelse med å måtte til sykehuset reist litt med selskapet før jeg startet»</p> <p>Endrer seg under invterjuet med å refere til selskapet som «de» og kommer tilbake til å referer til «vi» istedenfor</p>	<p>begge deler, siden våres kunder er flyselskapene så leverer vi jo tjenester, vi leverer et produkt og med henhold til avtalen med de</p> <p>påpeker ingen tradisjoner</p> <p><i>Referer til selskapet som de, før utover i intervjuet etter spørsmålet om identifiser gjennom selskapet dukket opp</i></p>	<p>vi selger jo et produkt også yter vi en tjeneste.</p> <p>Men vi er jo et småflyselskap</p> <p>Påpeker ingen tradisjoner</p> <p><i>Referer til selskapet som dem, de eller Widerøe, ikke som en del av seg</i></p>	<p>vi har en fly operativ vakt, en av de mest erfarne kapteinene våre har en vakttelefon som, der de andre pilotene kan ringe inn dersom det oppstår noe som de lurere på.</p> <p>sto bom fast i Brønnøysund hvor det var et feilsignal på en komponent som da gjør at flymaskinen blir stående der. Der har vi da altså to fulle flymaskiner utpå kvelden. Da er det da en lærling inne på lager her som sier at «jeg kjører den veien» så han setter seg da i bilen og kjører da altså 7 timer. Og da har vi altså en person som da redder en</p>

					situasjon for 100 passasjerer
<p>GRUPPERING</p> <p>blitt såpass voksen at jeg respekterer at vi alle har forskjellige meninger og oppfatninger,</p> <p>veldig lik på mange forskjellige måter</p> <p>jo klart at man kan ha ulike meninger</p> <p>jeg tror også det handler om kjemi</p> <p>vi prøver å verve de andre kollegaene til å være med.</p> <p>vi er som en familie</p> <p>noen som kanskje har mer private relasjoner til, så ta blir det jo kanskje sånn at åååh herregud vi skal jobbe sammen</p> <p>jeg vil nesten påstå at vi verken har noen baksnakking eller , vi er veldig sånn at vi slår armene rundt hverandre</p> <p>alle føler seg inkludert, men</p> <p>før kjente vi hverandre på en helt annen måte</p>	<p>GRUPPERING</p> <p>merket jo fort det at det var subkulturer</p> <p>nye er mer strigla på en måte</p> <p>klart at kulturen har jo forandret seg veldig ifra da jeg begynte å jobbe der.</p> <p>Vi lever i et sånn omskiftelig og oppreativt miljø hvor man hele tiden må skifte på ting, og forbedre</p> <p>bakgrunnen for de på lufthavn og bakken veldig forskjellig</p> <p>ulikt fra base til base.</p> <p>hører rykter og sånt så</p> <p>men jeg ser jo at selskapet har forandret seg og kulturen har forandret seg,</p> <p>del forskjellige syn og er en del forskjellig kanskje ifra det vi var.</p> <p>Dem er mer strigla på en måte.</p> <p>veldig sånn stå på holdning</p>	<p>GRUPPERING</p> <p>de er veldig flinke på å ta vare på sine ansatte, eehm i hvertfall føler jeg det. følte meg veldig velkommen og ivaretatt</p> <p>noen avdelinger så kan det jo være litt dårlig kommunikasjon . litt sånn</p> <p>du har liksom de som er verdensmestere og noen som er jaa. alt annet enn det</p> <p>har blitt litt ensomt individuelt</p> <p>går kanskje litt på ansiennitet</p> <p>forskjellen mellom piloter og kabinansatte daa.</p> <p>mye på det herre sosiale og omsorgsdelen</p> <p>går kanskje litt på ansiennitet, de som har jobbet lenge er kanskje litt mer sammensveiset, også har du jo forskjellen</p>	<p>Gruppering</p> <p>vi har jo en god dialog, på tvers av avdelingene og sånt,</p> <p>det er jo ikke sånn at noen er stuck på en plass, man kan liksom brukes over alt.</p> <p>det der å jobbe med mennesker, og det å stå face til face med de som man for eksempel gjør på servicesenteret. Det er ikke ment for alle og det har jo jeg også opplevd at folk da heller har søkt seg til, ehm posisjoner hvor de har vært bak skranken ikke sant</p> <p>Det er noe med denne familiefølelsen</p>	<p>Gruppering</p> <p>90% av det du får vil jeg nå si er likt på de tre lagene vil jeg si</p> <p>hovedsaklig er vi samkjørte på den servicen vi yter, for alle veit hva vi yter. det går jo på hvordan man er som person igjen da.</p> <p>sammenligne oss med en annen stasjon igjen, så tror jeg der igjen at man kan oppleve store forskjeller vist de nå reiser ifra bodø og reiser igjen og til tromsø så kan de igjen få to vidt forskjellige opplevelser.</p> <p>God kommunikasjon på tvers av avdelingene</p> <p>og det også tenker jeg jo at kan gi et bedre produkt til passasjerene våres, kundene våres,</p>	<p>Gruppering</p> <p>eller når man bygger denne formen for verdier, så bygger du jo ikke den bare eksternt, man må også bygge den internt</p> <p>er masse forskjellige egenskaper, så det der er jo egentlig litt sånn et fargerikt kart</p> <p>en atferd hvor man går mye myyyyye lengre enn det man eller kunden skal kunne forvente</p> <p>har jo en egen organisasjon, inne i organisasjonen som er til for å håndtere kriser.</p> <p>det handler litt om sammensetninger, og de ulike utfordringene fra dag til dag som de forskjellige</p>

	<p>mange ganger møtt meg selv i døra hvor det har skjedd kulturskifte min gamle kultur, også går ikke den lengre, du får negative reaksjoner liksom, det er ikke sånn vi gjør det lengre</p> <p>gikk rykter om at Florø basen som var dem veldig forskikktig, og litt dårligere regularitet enn oss florøbasen var jo litt mer sånn mindre røff kan du si, enn her oppe i nordnorge.</p> <p>ja vist du ikke var en av den eller rette sorten, og en av dem som ble akseptert, så kunne du nok fort føle deg litt mobbet</p> <p>blitt mykere, og ikke minst på grunn av at jentene kom inn</p> <p>ofte sånn at den årsklassen som begynte samtidig holder litt mer sammen.</p> <p>måtte gjerne ha vært der i 10 år for å bli ansett som Widerøe mann liksom</p>	<p>mellom piloter og kabinansatte daa.</p>		<p>kollegaene mine de er lojale mot hverandre, positive til hverandre, altså vi er jo omgjengelige, vi er der for hverandre</p> <p>kanskje kollegaer er trette og lei, negative? jaa altså skal man være ærlig så kan jeg jo si at ja det er det</p>	<p>ulike egenskaper på en flyteknikker og en som skal stå og jobbe i cabin, vil ikke ha en pilot som er for uformell, eehm for den jobben å være pilot handler om være veldig formalistisk, med at du skal faktisk gjøre det som prosedyrene sier at du skal gjøre</p> <p>de lederne de ser. Og at de kan se at det budskapet eller den atferden eller måten de leder på er det samme som de signalene vi sender for hele Widerøe</p> <p>fordi det er klart de behovene de har ute på flyplassen, er noe helt annet enn de behovene de har når de er ute å flyr</p> <p>Det er masse fusjoner, med det faglige. Men det ene er verdier og det andre er personlighetst rekk. Det,</p>
--	--	--	--	---	---

					<p>eller for meg så er det to forskjellige ting</p>
--	--	--	--	--	---

Så det er de her to dimensjonene , med det å finne noen verdier i folk, på den ene siden. Også finne noen personlighetst rekk som du er ute etter på den andre siden. Og det er hvilke personlighetst rekk som er avgjørende for rekruttering er helt avhengig av om er pilot eller om du jobber på bakken.

du kan si, man kan ha forskjellig vektlegging av verdier, utifra hvilke funksjon.

de utstråler den formen for stolthet utenfor jobb og på fritiden, og det er noe ekstra med den flygende gruppen, og det tror jeg handler om at det de gjør er såpass

					spesielt, det finnes knapt noen flyoperasjoner som er tilsvarende kompleksitet som det Widerøe driver med.
<p>«så tenker jeg jo ærlighet og tillit, veldig folkelig»</p> <p>erverdighet over det verdiene med altså folkelighet, omtenkksomhet, sitter veldig i meg og reflekterer også selskapet innad og uttad.</p> <p>Blitt en livsstil</p> <p>blitt enda mere glad i den</p>	<p>«visjon om å være folkelig»</p> <p>er jo ikke sånn at jeg er widerøe</p> <p>klart fargene er jo, eeh, ja . altså det er jo først og fremst selve logoen da</p> <p>blitt ganske moderne farge</p> <p>vi hadde jo den derre samfunnsoppdraget og at vi kunne det herre med flyving på kysten</p> <p>Det har vært et samfunnsoppdrag liksom, hele widerøe er jo tross alt bygd opp av samfunnet. Det er jo en gedigen dugnadd som har gjort at selskapet er det det er. Sååh det er du og jeg som har bygd opp widerøe for å si det sånn</p>	<p>gammelt, uniks, intimt, koselig</p> <p>folkelig for det vi.</p> <p>verdiene til Widerøe er veldig særegne</p> <p>ikke si at den er trandy hvertfall</p> <p>jeg vil jo si gammeldags, på en god måte da</p> <p>Det at de er folkelig, politelig, engasjert og oppmerksom. Det er jo de fire verdiene</p> <p>eller hvetfall dette med sikkerhet, og det er jo veldig betryggende.</p>	<p>den herre måsen, selve profilen til Widerøe</p> <p>norges eldste flyselkap</p> <p>fjord og fjell og at selskapet reiser til alle kanter og kroker i norge</p> <p>Det er norsk</p> <p>Widerøe er de som knytter Norge sammen, knytter verdier og skaper relasjoner.</p> <p>Folkelig</p> <p>Ja altså vi er jo ansiktet uttad desto mer viktigere er det er jo da å gjøre en god profil</p> <p>trygg</p>	<p>Fargen</p> <p>Der det lille grønne, og symbolet</p> <p>lang fartstid og eehem den tradisjonen.</p> <p>litt mindre, men det er mer folkelig.</p> <p>Folkelig</p> <p>Vi er som en nabo, som står der sånn egentlig å hjelper deg med alt som skulle vær.</p> <p>vi er jo også den som skaper tryggheten til folk</p> <p>vi sier ting som det er og vi møter folk på demmes nivå, og vi er der</p>	<p>, på den ene siden så er det jo det man vil det skal stå for og på den andre så er det jo liksom hvordan det oppfattes</p> <p>den skal utstråle noe folkelig og uformelt</p> <p>ligger nært kundene, pålitelig selskap</p> <p>Så det vil si folkelig, utformell, pålitelig eehm, et selskap som har en omtanke for kundene, og gjerne strekker seg et steg lengre enn det du forventer.</p> <p>veldig fokusert på verdiene i Widerøe. Ehm fordi</p>

	<p>ligge litt i identiteten våre det der, vi har jo den derre måsen</p> <p>vi kaller det for røff flyvning</p> <p>sånn helt generelt har vi vært mye mer identifisert med oppgaven liksom</p> <p>det er jo en form for livsstil</p> <p>verdens mest krevandes flyvning vi holder på med</p>			<p>det er egentlig verdiene som bygger varemerket og ikke vi som ledere. Vi som ledere vi kan bygge verdiene, også er det verdiene som bygger varemerket.</p> <p>den her type pålitelighet, omtensksomhet, så det vi gjør er at vi systematisk tar tar i den type situasjoner som vi ser, også prøver vi å lag det til historier som hele organisasjon en kjenner.</p> <p>vi prøver å fremme i organisasjon en for å bygge widerøe og det vi vil ha ut av varemerket</p> <p>når vi flyr frem og tilbake til Oslo f.eks sitter fremme i hold jeg på å si foretningsklassen, så det er et annet</p>
--	---	--	--	---

					signal i forhold til det vi prøver å bygge inn i varemerket.
--	--	--	--	--	--

					form for troverdighet, til det inneholde som vi har i varemerket. Vi er veldig bevisst på den der type signaler som vi sender, og de polisene som vi legger føring for til ledelsen er også gjennomtenkt i forhold til den her. Vi prøver å jobbe veldig uhieratisk
--	--	--	--	--	---

<p>han Lars Hobbestad som var våres forrige, tidligere Direktør, we just loved him. Sånn nå han da skulle slutte i jobben daa ble vi litt engstelig, for vi tenkte jo da at hva skjer nååå. Sååå får vi pine me Stein Nilsen, også tenker man da sånn at går det ANN. Dette her er altså så fine folk at det bare jaa</p> <p>kanskje det skulle vært litt mer sånn informasjon ut om koffer det gjøres, noen ruter er subsidiert av staten, andre er det ikke</p> <p>vi må må eller kan håndtere service på forskjellige måter, men prosedyrene de e fastlagt i checklista i bokser</p> <p>frivillig het som startet blant ansatte, der cockbitt og cabin og alle involverte jobbet på fri da for kreftsyke barn. Jeg tror det da var i 2009, første flyet var, og ta de med da, det har variert blandt dyreparken i kristiansand, det har vært i legoland i danmark eeeehm,</p>	<p>«så har jeg nok kanskje syntes det at om ledelsen hadde taklet det på en litt annen måte, eller møtt det på en litt annen måte kunne vært det unngått.»</p> <p>Før så var det stilte de her småsjefene og høyere sjefene opp oftere, og satt på møte</p> <p>fryktelig åpnet og gjennomsliktig</p> <p>veldig kort vei opp, eller kort kommunikasjon svei.</p> <p>blitt mer hva skal jeg si regulert</p> <p>strengere på regelverket og slikt når det gjelder kontroll og sånt</p> <p>Jeg syntes sånn egentlig alt er blitt bedre.</p> <p>atskillig tryggere</p> <p>sånn personlig informasjon kontakt før, det var flere flygermøter og, ehm de prøver jo å holde det og gjennomføre det i dag også. Men det blir</p>	<p>de nye høytaler beskjedene vi har fått. mye som man kanskje sier som man føler er unødvendig å si</p> <p>veldig flinke til å raskt luke ut.</p>	<p>Mistet en del muligheter der (endring</p> <p>jeg vil nå si at vi har en veldig god kommunikasjon</p> <p>dersom det er behov for å hjelpe til, dersom vi har mye å gjøre, da er de oppe og de bidrar</p> <p>samtidig så er de jo flinke til å sette på lagsturer og sånne ting, hvor laget fører på tur og har det sosialt og sånt</p> <p>man blir måalt på hva man presterer hele tiden, vi har ikke det her. Og det er altså sånne ting, vi er ganske frii.</p> <p>kan det jo fort hende at endringer er kommet ut før du selv har fått beskjed om det</p>	<p>det eneste vi egentlig mistet var jo det at vi mistet en del rettigheter og en del tilganger. (Endring) ja og det er klart det hemmer jo arbeidshverdag en, det er det som er. vi avhenger veldig av god kommunikasjon, veldig avhengige av det på tvers av avdelingene, fordi vi ikke ser hverdandre,</p> <p>mange ganger vi har klart å ordnet ting på kort tid for dem, og det er jo fordi vi har den muligheten ved at vi har så tett kommunikasjon. Sånn at da yter vi det lille som vi kan</p> <p>man jo i tillegg det herre siste året, gått gjennom en intern omorganisering, her i Bodø har det ikke hatt noen betydning, vi har har bare omorganisert oss til nye</p>	<p>hierarkiet er viktig når det oppstår en form for kritisk situasjon</p> <p>prøver å jobbe veldig flatt</p> <p>vi får match med den rekrutteringen vi gjør og det vi får av oppfattelse av de som jobber der ute gjennom medarbeiderundersøkelsen</p> <p>først og fremst for å finne ut om er det noen områder som har utfordringer som vi må legge ekstra ressurser i</p> <p>vi skreddersyr det veldig utifra situasjon og utfordring det e. Men kommunikasjonen fra oss som ledere til de som jobber i Widerøe, det er den største utfordringen vi har, delvis så handler det om det</p>
--	---	--	--	--	---

<p>finnland med mumitrollet og mumidalen, eeehm så det er en fantastisk fin, jeg føler den er veldig grønn. Den der og det er så rørende og føle det der at man kan gi noe tilbake</p> <p>juleflyet, det vet jeg det er mange sas piloter som skryter og blitt rørt av, for på julaften så har vi et sånn oppsamlingsfly, som prøver å få oss eller altså alle crew folk hjem. Til jul. Få de hjem til basene sine. Og jeg vet folk som kanskje har base en plass men bor eller hører hjemme en annen plass har fått den dere telefonen eller mailen om at «hvor skal du være i jula», for de vil prøve å få ting til rette og programmere for å få folk hjem. Og det er nyyydelig.</p>	<p>dårligere. Før så var det stilte de her småsjefene og høyere sjefene opp oftere, og satt på møte</p>			<p>tittler, men altså klart</p> <p>også kan det jo kanskje ligge litt bak det derre med at vist man ikke helt vet hvorfor denne endringen er der, så er den vanskeligere å ta inn over seg. Og det er jo klart at det er ikke alltid vi blir forklart hvorfor ting skal være sånn og sånn, det kan være at vi bare får et skriv om at sånn bom der kom den endringen</p>	<p>geografiske perspektivet. For vi er altså tilstede i hele Norge.</p> <p>vist, du faktisk klarer å være ute der folk er, så kan du igjen være sikker på at de ikke er der, for de er ute å flyr</p> <p>Men det å finne den riktige mixen av verktøy for en organisasjon som er alle andre plasser enn der du selv er, det er nok den største utfordringen vi har.</p> <p>bekymrings melding og det formelle varlingssystemet, det er ganske ukomplisert. Det gjøres regelmessig, og på den måten håndterer vi, ved å gjøre ting regelmessig. For meldinger fanges jo ofte opp av ledelsen. Og de fleste</p>
---	---	--	--	--	---

					<p>bekymringsmeldinger er jo ikke rettet mot en medarbeiderlederposisjon, det er mer rettet mot en arbeidsmiljøsituasjon</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>bygget ny flyplass på flesland. Eehm så blir jo forutsetningene for å gjøre en god jobb endrer seg jo ganske fundamentalt For det er jo klart det at du skal håndtere det i 18-24 mnd så lever du jo og jobber i en situasjon som er preget og det er veldig mange endringer. Man blir jo ikke sjokert over å se at det her påvirker de mer mye faktorene, altså arbeidsglede og alt det her her, når man sitter i en sånn her situasjon over 24 mnd.</p>
--	--	--	--	--	--

Personlighetstrekk					
<p>«jeg er dronningen av Widerøe»</p> <p>bare økt, ved at man følte denne lojaliteten til selskapet når det er sagt så føler jeg jo også det at jobben min og selskapet det har jo vært med i aller høyeste grad å formet den personen jeg har blitt</p> <p>alltid vært snill og omsorgsfull og sånn</p> <p>du må være en helt spesiell type person, eehm både pga av hele konseptet med det her livsstilgreiene</p> <p>Jeg føler at selskapet er blitt strengere, og det føler jeg at gjør meg stoltere, fordi eehm, jeg vil ikke ha hvem som helst der.</p> <p>det var en som var på intervjuet samtidig som meg, som jeg tenke at OOOOKEI, vist ho der får jobb så blir jeg å takke nei</p> <p>Det er jo bare å presentere seg og</p>	<p>at det ligger jo i sjææla mi. Sååh jeg blir jo widerøe tvers igjennom.</p> <p>identifiserer seg med jobb, det prøver jeg egentlig å unngå. Eller frigjøre meg litt fra</p> <p>er jo ikke sånn at jeg er widerøe</p> <p>kommer nok ikke til å slippe widerøe selv om jeg slutter</p> <p>veldig stort for meg da det å begynne i widerøe</p> <p>sånn atte vi har vært mye mer enn oss selv, men vi har vært del av noe mye større</p> <p>50 stykker fra SAS for sånn 10, 15 år siden. Ooog da får vi tilbakemeldinger på at åååh herreguuud hva er det dere egentlig holder på med, dette her er jo helt vilt,. Hhah . og da får vi liksom</p>	<p>Føler jeg innehar rollen om representere selskapet på en best mulig måte.</p> <p>Jeg syntes eller jeg er jo stolt over å si det at jeg jobber i selskapet da, det syntes jeg jo er litt gøy</p>	<p>Fortsatt i starten av perioden i selskapet, så ikke ferdig i prosessene med tanke på å uttale seg om ending av syn på selskapet</p> <p>mindre og mindre behov for oss på et vis.</p> <p>du blir aldri utlært i dette her yrket</p> <p>det er jo klart det at da kan det jo bli en del frustrasjon rundt det, spesielt enkelte, men jaah igjen så er det jo sånn at det går seg jo til. (Innstillinger rundt endringer personell mener er negative)</p>	<p>hadde også familie som arbeidet i selskapet</p> <p>vi kan jo ikke la være å gi den omsorgen til folk</p> <p>man kan jo syntes og mener hva man vil om dem(endringene), men man har jo bare med å utføre dem, forid det er jo de som er arbeidsgiverne , og det er demmes oppdrag.</p> <p>ja for man må kunne ha evnen til å kunne legge ting bak deg, for når du er ferdig med dagen så er du ferdig med dagen</p>	<p>de verdiene, eller hvertfall for meg ganske enkelt å operasjonalisere. Det blir litt værre når man kommer til det her med omtensksom og pålitelighet</p> <p>ganske optimistisk dersom man tror det man prøver å bygge i en merkevare virker hver gang, i og med at det er mange avsendere og mange mottagere</p>

<p>si hei, så er vi der.</p> <p>så føler jeg jo også det at jobben min og selskapet det har jo vært med i aller høyeste grad å formet den personen jeg har blitt</p> <p>(Marriage of convenicnt)</p>	<p>den derre følelsen av at jaah, jøss det er vell en bra jobb vi igrunn gjør.</p> <p>jobb å lage meg en veldig liten boble,</p> <p>du tilpasse deg resten</p> <p>for vist du begynner å komme over spenninger å sånn, ja det kan være veldig farlig</p> <p>(Marriage of convenicnt) (best friendship)</p>	<p>(committed partnership)</p>	<p>(best friendship)</p>	<p>Committed) (partnership</p>	<p>(Marriage of convenicnt)</p>
--	--	--------------------------------	--------------------------	------------------------------------	---------------------------------