CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Branding på butiksgulvet

Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

Rygaard Jonas, Louise

Document Version
Final published version

Publication date:
2010

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Rygaard Jonas, L. (2010). *Branding på butiksgulvet: Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly*. Samfundslitteratur. Ph.d. Serie No. 38.2010

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DENMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934
ISBN 978-87-593-8452-7

ISBN 978-87-593-8452-7

Branding på butiksgulvet

Ph.d.-serie 38.2010

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Branding på butiksgulvet

Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

Louise Rygaard Jonas

The PhD School of Economics and Management

Ph.d .-serie 38-2010

CBS PhD nr 38-2010 Louise Rygaard Jonas · A4 omslag.indd 1

26/11/10 10.12

Branding på butiksgulvet

Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

1. udgave 2010
Ph.d. serie 38.2010

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8452-7
ISSN: 0906-6934

"PhD-skolen for Økonomi og Ledelse (Economics and Management – EM) er et aktivt nationalt og internationalt forskningsmiljø på CBS for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med økonomi og ledelse på virksomheds-, branche- og lande-niveau".

Alle rettigheder forbeholdes.
Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Louise Rygaard Jonas

Branding på butiksgulvet

Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

CBS, Institut for Afsætningsøkonomi i samarbejde med Coop Danmark A/S

Vejledere: Mogens Bjerre og Szilvia Gyimóthy

ErhvervsPhD-afhandling, oktober 2010

Hvis du vil bygge et skib
skal du ikke kalde folk sammen
for at samle tømmer

Du skal heller ikke uddele
opgaver eller delegere arbejdet

Du skal vække deres længsel
efter det store åbne hav

Citat af: "Den lille Prins" – Antoine de Saint-Exupéry

Disposition

Liste over figurer 10

Liste over tabeller 10

Forord 11

1. The corporate brand – Coop Danmark 14

1.1 Implementering og forankring af the corporate brand 15

1.2 Et tværfunktionelt arbejde 17

1.3 Den teoretiske undren 18

1.4 Den praktiske undren og dens betydning for metodologi og metode 20

1.5 Forventninger til afhandlingen 22

1.6 Afhandlingens opbygning 22

2. Konteksten: Forståelse af branding og service i Kvickly 27

2.1 Service i Kvickly 27

2.2 Ansvar, motivation, inspiration og god trivsel 28

2.3 Organisationens identitet 29

2.4 Markedsrelationens interne organisering 30

2.4.1 Processer 31

2.4.2 People 31

2.4.3 Et ledelsemæssigt paradoks 32

2.5 Opsummering af konteksten for Kvicklys servicebrand-strategi 33

3. Corporate branding 34

3.1 Brand management 34

3.2. Corporate branding som en strategisk disciplin 35

3.2.1 The corporate branding tool kit 37

3.2.2 Brandet som en relation 39

3.2.3 Vejen til et stærkt brand 40

3.2.4 Markedsrelationens organisering 41

4.Intern branding 43
4.1 Den dynamiske organisationsidentitetsmodel 43
4.2 Kultur og identitet 45
4.3 Intern branding – en definition 47
4.4 Kritik af corporate branding-litteraturen 49
4.4.1 X! 49
4.4.2 Ureflekterede ledelsesmæssige paradokser 50
4.5 Brandets bidrag og begrænsning i forhold til moderne ledelsesteori 52
4.6 Teoriens uafklarede problemstillinger i relation til Kvickly 53
4.6.1 Brandambassadørkonceptet 53
4.6.2 Meningsskabelse i organisationer 54
4.6.3 Does identity precede image? 55

5. Service. Marketing som organiseringsideal 56
5.1 Hvad er service? 57
5.2 Den dominerende servicelogik 59
5.3 Organisationens værdiskabelse i et netværksperspektiv 61
5.4 Servicemødet 62
5.5 Service i dagligvarebranchen 63
5.6 Det eksterne marketing mix 64
5.7 Markedsrelationens organisering 65
5.8 Branding i en servicekontekst 66

6. Intern marketing 71
6.1 Engagement som ledelsesproblematik 71
6.1.1 Er engagerede medarbejdere mere effektive? 72
6.2 Intern marketing som en HRM-opgave 73
6.2.1 Den interne kunde 74
6.2.2 Det interne marketing mix 75
6.3 Fabrikken lever stadig – en kritik af service marketing-litteraturen 77

6.4 Service marketings bidrag til afhandlingen 79
6.5 Service marketing-teoriens uafklarede problemstillinger i relation til Kvickly 81
6.5.1 Brandniveauer i en servicevirksomhed 81
6.5.2 Sandhedens øjeblik (kunde/medarbejder-interaktionen) 82
6.5.3 Den interne kunde (interaktionen mellem medarbejderne) 83
6.5.4 Ledelse (interaktionen mellem leder og medarbejder) 83
6.5.5 Engagement 83

7. Servicebranding – en sammenfatning 85
7.1 Ledelse af engagement 85
7.2 Litteraturens blinde vinkler 86
7.3 Afhandlingens forskningsspørgsmål 87
7.4 Afhandlingens tilgang til intern branding 90

8. Arbejdsliv og identitet 91
8.1 Identitet som et socialt fænomen 92
8.2 Identifikation og initialisering 93
8.3 Identitet og adfærd: Hverdagslivet i perspektiv 95
8.4 Om identitetsarbejde i organisationer 96
8.4.1 Sense-making 96
8.4.2 ”Vi- og de”-relationer 97
8.4.3 Kultur og kontrol 98
8.4.4 Symbolsk interaktion 99
8.4.4.1 Goffmans studier af hverdagslivet 99
8.4.4.2 Fortællinger 102
8.5 Diskussion – om subkulturers brandengagement i servicevirksomheder 103

9. Metode 106

9.1 Uddybning af forskningsspørgsmål 106

9.2 Hvad er kultur? 108

9.2.1 Kultur og ledelse 108

9.2.1.1 Det integrative perspektiv 110

9.2.1.2 Det differentierede perspektiv 111

9.2.1.3 Det fragmenterede perspektiv 112

9.2.1.4 Afhandlingens kultursyn 112

9.3 Et eksplorativ feltstudie 113

9.4 Identitetsperspektiv 114

9.5 Teorivalg og de metodiske konsekvenser 115

10. Analysedesign 118

10.1 Case-studiet 118

10.1.1 Afgrænsning 119

10.2 Hvordan kan kultur i forandring studeres og analyseres? 120

10.3 Etnografi 123

10.3.1 Dataindsamling 123

10.3.2 Adgang til feltet 124

10.3.3 At leve i felten 126

10.3.4 Forskerens dilemma 127

10.3.5 Validitet og realibilitet 128

10.4 Kulturanalysen 130

10.5 Analyseprocessen 131

10.6 Den etnografiske fortælling 133

10.7 Introduktion til fortællingerne om slagterne og kasselinien 134

10.8 Afhandlingens forskningsguide 135

11. Fortællingen om slagterne 139
11.1 En vignet 139
11.2 *”As if…”* 142
11.3 Slagternes status i Kvickly 144
11.4 Iscenesættelsen af en faglig identitet 148
11.4.1 Centralpakket kød 148
11.4.2 At have betydning for fællesskabet 150
11.4.3 Datomærkning – besøg af fagchefen 152
11.4.4 Bornholmerhanen – servicemødet 155
11.5 Identitetsarbejdet i slagterafdelingen 159

12. Fortællingen om kasselinien 162
12.1 *”As if…”* 163
12.1.1 ++Service 163
12.1.2 Parametre for servicekvalitet 166
12.2 Kasselinien som praksisfællesskab 169
12.3 Kasseliniens status: Bemanding af kasselinien 171
12.4 Kasseliniens selviscenesættelse 174
12.4.1 Fortællinger om arbejdet i kasselinien 174
12.4.2 Tekstilvarer i poser – en dialog med varehuschefen 175
12.4.3 Aleneværen 179
12.4.4 Servicemødet 180
12.4.5 Prisfejl 183
12.5 Identitetsarbejde i kasselinien 185

13. Kultur- og identitetsarbejde i Kvickly 188
13.1 Om subkulturer i Kvickly 189
13.1.1 Det sociale hierarki 191
13.1.2 Kultur- og selvledelse på butiksgulvet 194
13.1.3 Om praksisfællesskabers heterogenitet 197

13.1.4 Medarbejderen som rebel 197

13.1.5 Medarbejde som offer 198

13.1.6 Delkonklusion: Et hierarki af værdsatte kompetencer 199

13.2 Brandengagement i Kvickly 200

13.2.1 Servicemødet 201

13.2.2 Ledelse af identiter 203

13.3 Konklusion 205

14. En ny forståelse af organisationens identitet 207

14.1 Organisationens identitet som et relationelt fænomen 208

14.2 Identiteter og adfærd 210

14.3 Rolleidentitet og rolleadfærd 211

14.4 Brandidentifikation 213

14.5 At leve brandet 214

14.6 Den udvidede dynamiske organisationsidentitetsmodel 215

14.7 Bliver corporate identity en skrøbelig konstruktion? 218

15. Ledelse af identiteter 219

15.1 Gruppeidentiteten som ledelsessubjekt 219

15.2 Det nye interne marketing mix 221

15.3 Om selvledelse og magt i organisationer 224

15.4 Magtrelationen i servicemødet 226

15.4.1 Hvordan kan HRM imødekomme servicekulturens bagside: fremmedgørelsen af medarbejderne? 227

15.5 Medarbejderens kontaktpunkter med brandet 227

15.6 Nye antagelser bag corporate branding og service marketings tilgang til ledelse 230

16. Branding på butiksgulvet 233

16.1 Afhandlingens konklusioner og ledelsesmæssige implikationer 236

16.1.1 Om selvledelse 236

16.1.2 Om brandengagement på butiksgulvet 238

16.1.3 Om ledelse af identiteter 239

16.1.4 Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed? 241

16.1.5 Implikationer for fremtidig ledelse af interne branding-processer 242

16.2 Afhandlingens bidrag til corporate branding og service marketing 244

16.3 Perspektivering 249

16.3.1 Et komparativt case-studie 249

16.3.2 Det strategiske arbejde på hovedkontoret 250

Bilag 1 Arven

Bilag 2 Coop ledelsesprincipper, SIG-modellen

Bilag 3 Kvicklys HRM-system og medarbejdersammensætning

English abstract

Litteraturliste

Liste over figurer

Figur 1.1 Faser i den interne branding-proces

Figur 1.2 Afhandlingens opbygning

Figur 3.1 The corporate branding tool kit

Figur 4.1 Den dynamiske organisationsidentitetsmodel

Figur 4.2 Corporate branding, et tværfunktionelt arbejde

Figur 5.1 Service marketings organiseringsideal

Figur 5.2 Byens Bedste Slagter: Værdiskabende kundekontaktpunkter

Figur 5.3 Den produtionsorienterede kontra den kundeorienterede kultur

Figur 5.4 Servicebrand-relationspyramider

Figur 6.1 Brandniveauer i organisationen

Figur 9.1 Engagement i teorien

Figur 10.1 En spiral i indkredsningen af slagternes kultur

Figur 10.2 En spiral i indkredsningen af kasseliniens kultur

Figur 10.3 Analysens struktur

Figur 11.1 Spegepølse - identifikationsprocessen

Figur 12.1 Tekstil i poser - identifikationsprocessen

Figur 13.1 Det sociale hierarki i Kvickly

Figur 14.1 Den udvidede dynamiske organisationsidentitetsmodel

Figur 15.1 Den interne og eksterne branding

Figur 15.2 Medarbejdernes kontaktpunkter med brandet

Liste over tabeller

Tabel 4.1 Ureflekterede paradokser i corporate branding-litteraturen

Tabel 9.1 Den interne branding: Uddybning af forskningsspørgsmålet

Tabel 10.1 Den symbolske kulturanalyse

Tabel 15.1 En ny fortolkning af corporate branding og service managements begrebsforståelse

Tabel 16.1 Afhandlingens teoretiske bidrag

Forord

”Der er fire vinduer i hans kontor.” Jeg kan ikke huske, hvem der præcis sagde det, men det var en kollega i Kvickly Marketing, som refererede til økonomichefens nye kontor ved siden af mit. Vi flyttede hele tiden om i Marketing, hvor jeg sad det første år af mit treårige ph.d-forløb: Der kom flere skriveborde (tættere og tættere stod de) proportionelt med, at afdelingen blev større, ligesom at vægge blev flyttet, døre sløjfet og nye døre blev opført sideløbende med at en anden gruppering af medarbejderne (i forhold til arbejdsopgaver) skulle finde sted. Marketingchefen, som havde kontor på den anden side af mit, havde tre vinduer. Selv havde jeg to. Kommentaren om, at der var fire vinduer i hans kontor, havde fra min første dag som ansat i Kvickly printet sig fast i min bevidsthed, og lige siden har jeg taget mig selv i at tælle vinduer, når jeg har bevæget mig på ledelseskontorerne i Kvickly/Coop Danmark.

Relevansen af historien blev jeg mindet om, da min søn på knapt tre år på sin første dag i børnehaven kom hjem og fortalte mig, at han ikke havde siddet ved vinduet, da han spiste frokost. En forventning der nok var skabt af, at min datter, der gik på samme stue, havde fortalt ham, at han som ny fik pladsen ved vinduet. Han var kommet til at sidde i en anden spisegruppe end hendes, forstod jeg. Jeg spurgte alligevel pædagogen til historien næste dag, og hun bekræftede, at der blandt børnene var enighed om, at det at sidde ved vinduet var en attraktiv plads. Det var en opfattelse, som pædagogerne prøvede at komme til livs… øjensynlig uden held.

Jeg har skrevet disse to parallelhistorier fra to meget forskellige verdener for at fremhæve vinduernes symbolværdi som et udtryk for et medlems position i en gruppe. Ifølge medarbejderne i Kvickly er antallet af vinduer et symbol på den formelle magtposition. Ifølge børnehavebørnene er en status som ny forbundet med at sidde ved vinduet, og handlingen i sig selv er en måde at byde den nye velkommen til fællesskabet.

Jeg laver også denne sammenligning for at fremhæve, hvordan fysiske ting får mening i forståelsen af verden omkring os og ikke mindst, hvordan de fysiske ting bliver tegn, der signalerer, hvem vi er og vores relation til andre. Med andre ord får ting (vinduet) mening for os i de grupper, vi indgår i – et bevis på at socialisering finder sted, at vi forandres og tilpasser os de grupper, som vi bliver en del af. For som allerede skrevet begyndte jeg at tælle vinduer, ligesom min søn skuffet konstaterede, at han ikke fik den plads, som han havde fået stillet i udsigt som ny. Vi lærte begge hurtigt de kulturelle regler og ”tegnsystemet” for vores nye fællesskab.

Jeg kunne lave mange af disse sammenligninger mellem sociale processer i virksomheder og mine børns interaktion med deres venner og veninder – ikke mindst hvordan børn påbegynder

en leg med barbiedukker. De indretter scenen for legen ved at møblere huset, dukkerne bor i, og beskriver hver enkelt dukkes rolle og forventede adfærd: *"Så siger jeg, så siger du"*. Her er et klart link til Erving Goffmans (1959) beskrivelse af, hvordan mennesket iscenesætter sig selv samt søger at tage kontrol over rammerne for interaktionen, for eksempel legen, ved brug af både fysiske artefakter, verbale og nonverbale tegn (kropssprog) for i sidste ende at styre udfaldet af legen til egen tilfredshed og uden at krænke modparten.

Fra børneleg til voksen interaktion er der bare den væsentlige forskel, at børn forud for legens begyndelse eksplicit italesætter dukkernes identitet. Hermed undgår børnene, at legen ender med en uoverensstemmelse om legens rammer og indhold. Til sammenligning viser min analyse, at vi voksne ikke føler behov for at italesætte vores forventninger til vores egen og andres roller på arbejdspladsen. For rollen er formelt nedskrevet i jobbeskrivelsen, og antages at være kulturelt forankret med *brand identity* som organisationens meningssystem, der strukturerer en harmonisk interaktion mellem medarbejder og kunde, medarbejder og medarbejder samt medarbejder og leder. Det forudsættes med andre ord, at brandets betydningsunivers deles af de involverede parter. Imidlertid, vil denne afhandling beskrive, hvordan butiksmedarbejderne som Kvicklys brandambassadører nogen gange føler sig krænkede i de menneskelige dialoger på butiksgulvet med negativ effekt på deres engagement i arbejdet.

Med denne introduktion til min ph.d-afhandling, vil jeg sig tak til mine børn Asta Camille og Carl-Johan for jeres inspiration gennem jeres leg på børneværelset. Tak til min mand Morten for at du var med til at skabe ideen til min ph.d. Tak for din opbakning undervejs! Jeg elsker jer alle tre.

Tak til kollegerne i Kvicklys varehuse for at have lært mig, hvad god ledelse handler om. Jeg har lovet jer fortrolighed, hvorfor jeg vælger ikke at nævne jer med navns nævnelse. Tak til Koncerndirektør Dorte Prip, tidl. HR-chef i Kvickly Bjarne Tost, HR-chefkonsulent Carsten Lingren samt Helle Schjødt-Bruhn, tidl. Marketingchef i Kvickly, for et fantastisk godt samarbejde. Tak til hele Coop for jeres interesse i mit projekt – med en særlig tak til Kvickly og HR-afdelingen.

Tak til ErhvervsPhD Dorte Hermansen, Lektor Richard Jones og ph.d-studerende Vibeke Didriksen, som har været mine teoretiske diskussionspartnere gennem 3 år. Også tak for nogle gode år på Institut for Afsætningsøkonomi, Copenhagen Business School, og særligt til Professor Tore Kristensen, hvis kritiske gennemlæsning har været værdifuld i ph.d'ens afsluttende fase.

Det skal ikke være nogen hemmelighed, at arbejdet med min ph.d har taget længere tid, end jeg havde håbet på. Men de ekstra 3 måneder har på sin egen måde været motiverende, bl.a. fordi jeg i samarbejde med min vejleder Szilvia Gyimóthy har publiceret dele af min afhandling i tidsskriftet Culture Unbound (Gyimóthy og Jonas, 2010).

Dermed en sidste tak for det store engagement til mine vejledere Mogens Bjerre og Szilvia Gyimóthy. Denne ph.d har været en (lidt for) lang men meget lærerig rejse, der fik form og Coop som ”sponsor” takket være mit samarbejde med Mogens. Det har været en rejse, som Mogens og jeg har taget sammen fra start, og som blev beriget af Szilvias tværfaglige kompetencer undervejs.

Louise Rygaard Jonas

Frederiksberg, 2010

1. The corporate brand – Coop Danmark

”Coop har en historie, vi kan være stolte af. Vi har bare været for dårlige til at sige det højt,” fortalte HR-direktøren i Coop Danmark mig på et af vores første møder. Virksomhedens image havde nemlig været under konstant pres i medierne efter omtale af røde tal på bundlinien, historier om langsom beslutningstagen og lang responstid på markedsudviklingen. Coop blev sammenlignet med ”de blå” (Dansk Supermarked), som blev rost for deres evne til at drive en effektiv forretning. Den interne selvforståelse af ”det gode købmandskab” – en demokratisk, butiksstyret beslutningstagen kontra Dansk Supermarkeds centraliserede, konceptstyrede forretningsdrift - blev konstant udfordret og gav organisationen et lavt selvværd. Men koncernledelsen i Coop mente, at den havde et triumfkort på hånden: Virksomhedens corporate brand skulle revitaliseres og styrke virksomhedens markedsposition.

Traditionelt har dagligvarekæder skabt sig positioner i markedet via produktmarkedsføring og butikskoncepter, der bygger på selvbetjening. Målet for markedsføringsindsatsen var at få kunder ind i butikken med konkurrencedygtige priser i tilbudsavisen. Men Coop ændrede nu strategi fra *produktbranding* til *servicebranding* med det formål at skabe langsigtede relationer til kunderne. Indholdet af *servicebranding* som begreb refererer til to markedstrends, som virksomheden stod overfor:

- Fra *produktbranding* til *corporate branding*[1] og dermed en revitalisering af virksomhedens brand som en ansvarlig virksomhed.
- Fra *produkt(ions)virksomhed*[2] til *servicevirksomhed* hvilket sætter fokus på medarbejderen som medie i formidlingen af brandet i det personlige kundemøde i butikkerne.

Coop driver kæderne Dagli’/LokalBrugsen, Kvickly og SuperBrugsen samt datterselskaberne Irma A/S og Fakta A/S. Centralt for Coops brandstrategiske arbejde var ændringen af brandarkitekturen fra markedsføring af virksomhedens detailbrands[3] som selvstændige brands til

---

[1] Servicebrandet er ifølge Riley og de Chernatony (2000) lig *the corporate brand* (se også afsnit 5.8)

[2] I service marketing-litteraturen skelnes mellem produktionsvirksomheder og servicevirksomheder. I brandinglitteraturen skelnes mellem produktbranding og corporate branding. Kvickly kan kendetegnes ved både at være en produktvirksomhed (grossist og detaillist med fokus på produktbranding) og en produktionsvirksomhed (kædens produktionstilgang til serviceleveringen (Levitt, 1972)), hvorfor betegnelsen ”produkt(ions)virksomhed”, som er anvendt her er et ”kompromis”. Men i resten af afhandlingen vil produktionsvirksomhed (og produktionskultur) anvendes.

[3] Detailkæder er brands (Burt og Leigh, 2002), som via markedsføringen søger at skabe en position i markedet.

nu at synliggøre Coop i markedsføringen. Coop skulle fungerer som et *endorsing brand* (jf. Aaker og Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 1997). Målet var at blive kendt som en social ansvarlig virksomhed og dermed skabe fundamentet for en gensidig værdiskabende relation til virksomhedens interessenter.

Koncernledelsen havde læst på lektien: *"Brandet skal tænkes ind i alt, hvad virksomheden gør,"* fortalte HR-direktøren, både på hovedkontoret og i butikkerne for eksempel gennem valg af leverandører, indkøb af varer, varetest, markedsføring (avisen), vareeksponering i butikken og endelig gennem den personlige information og rådgivning fra medarbejder til kunde. Med disse ord blev ansvaret for brandet flyttet fra direktørgangen til medarbejderne og deres evne til at eksplicitere brandet i praksis langs værdikæden. Men ambitionen krævede koncernledelsens fokus. *"Hvordan skaber vi stolte medarbejdere?"* var det spørgsmål, som jeg ofte blev stillet i Coop. Ledelsens eget svar var at udbrede viden om virksomhedens historie, arv og værdier[4]. Denne viden skulle skabe rammen for medarbejdernes brandengagement og dermed stoltheden ved deres arbejdsplads. Derudover skulle der skabes en bevidsthed blandt medarbejderne om, hvilken konkret adfærd virksomhedens værdier forpligtede til. Værdierne er omtanke, nytænkning, ærlighed og indflydelse, men i daglig tale anvendes "ansvarlighed" som én samlende betegnelse for de fire værdier.

1.1 Implementering og forankring af the corporate brand

Trenden var, at markedet polariseredes på to væsentlige konkurrenceparametre: (lav) pris og (høj) kvalitet. Irma blev af kunden opfattet som kvalitet, som var værd at betale ekstra for, mens Fakta havde positioneret sig som discountbutik. Midt imellem lå SuperBrugsen og Kvickly som en "*grødet masse*" (kilde: Informationsdirektør, Coop Danmark). Irmas succes var ikke til diskussion, og Irmas Adm. direktør Alfred Josefsens *turn-around* var ofte italesat i medierne med fokus på medarbejdernes følelsesmæssige engagement i deres arbejdsplads (Josefsen, 2005). På samme måde skulle SuperBrugsen og Kvicklys profil i markedet styrkes, men det skulle komme indefra. Koncern- og kædeledelserne ville forankre kædernes ønskede brandprofil blandt medarbejderne, inden en ekstern kampagne blev rullet ud.

SuperBrugsen havde i starten af 2006 igangsat en intern branding-proces i samarbejde med et reklamebureau. Ud af samarbejdet mellem SuperBrugsen og reklamebureauet blev tre værdier formuleret: ansvarlighed, ærlighed og indflydelse samt et payoff: *"Fordi vi ikke er ligeglade*…", som et udtryk for den ønskede adfærd blandt medarbejderne. Der blev yderligere skabt en profil

[4] Der henvises til bilag 3 "Arven" for information om Coops historie.

for SuperBrugsen som ”madbutik” og en relation til kunden, der byggede på nærhed. Ansvaret for den interne branding blev forankret i marketingafdelingen. Værktøjskassen indeholdt en brandbog, film og events med fokus på at formidle SuperBrugsens historie og værdier i ord og billeder til butiksmedarbejderne. SuperBrugsens havde et *”marketing and communications based perspective”* (Karmark, 2005) på den interne branding opgave. Tilgangen kunne nemlig i valg af medier og udtryk (indhold/stil/tone) forveksles med en ekstern marketingkampagne – og kunne karakteriseres som envejskommunikation. Erfaringer fra andre virksomheder viste imidlertid, at brandet og dets værdier, som det var kommunikeret i en brandbog, med stor sandsynlighed ikke blev oplevet relevant for medarbejdernes hverdag, hvorfor medarbejderne ikke levede mærket men *were ”living by the brand”* (Karmark, 2005)[5]. Derfor blev der yderligere afholdt workshops for uddelerne[6], som blev set som agenter for forankringen af værdierne i daglig adfærd blandt butiksmedarbejderne. Formålet med disse workshops var, at uddelerne selv skulle komme med ideer til, hvordan værdierne kunne forankres i konkrete og kundevendte tiltag i butikken. Den reelle forankring af værdierne i daglig praksis skulle således ske som en *”cascade process”* (Karmark, 2005) gennem ledelseslagene i Superbrugsen, dvs. salgscheferne[7] og uddelerne som forvaltere af brandets betydningsskabelse i butikkerne.

Kvickly lancerede sin *rebranding*-strategi under den interne arbejdstitel ”Kvickly ’08”. ’08 refererede til året for en række eksterne brandingtiltag bl.a. butiksombygninger, ændret sortiment og øget serviceniveau. Men allerede i 2006 og 2007 blev slagtermesteruddannelsen, servicetræneruddannelsen og serviceuddannelsen for personalet *frontstage* udviklet i et samarbejde mellem Coop HR og Kvickly-kæden. Tanken var, at slagtermesteren og servicetræneren i kasselinien skulle være interne ambassadører og forankringsagenter for servicebrandet i deres respektive afdelinger. På varehusniveau var ansvaret for forankringen af brandet uddelegeret til henholdsvis regionschef/fagchef[8] og varehuschef.

I Kvickly’s interne brand-strategi var forandringsledelsens primære subjekt organisationens afdelinger. Mellemledernes (dvs. slagtermestrenes og servicetrænernes) rolle var gennem (indirekte) ledelse af medarbejderne at skabe et miljø, der styrkede det interne netværk i og

---

[5] I afsnit 10.1.1 afgrænses afhandlingen fra at se på varehuschefens rolle som forvalter af brandets betydning.

[6] SuperBrugsens butikschefer hedder uddelere. Til sammenligning hedder de i Kvickly varehuschefer.

[7] Salgscheferne er uddelernes nærmeste chef. Salgscheferne hedder i Kvickly regionschefer, der er varehuschefernes chef.

[8] I Kvickly er fagchefen for kød ansvarlig for forankringen af indholdet af slagtermesteruddannelsen i driften, mens det er regionschefen for serviceuddannelsen.

imellem varehusets afdelinger, således at afdelingerne effektivt og målrettet koordinerede deres indsats mod at tilfredsstille kundens behov. Slagtermester- og servicetræneruddannelserne var således værktøjer for kædeledelsen til at eksternalisere forventningerne til mellemlederens rolle, mens implementeringen og forankringen af servicebrandet skulle ske henholdsvis på workshops[9] og gennem daglig dialog om medarbejdernes egne erfaringer, som de udviklede sig, når brandet blev udlevet i praksis. Fortællingerne fra slagterafdelingen og kasselinien, som præsenteres i kapitel 11 og 12, er i det lys fortællinger om, hvordan kædeledelsen i Kvickly så medarbejdernes brandengagement som en decentral og selvledende proces, men som den gerne ville påvirke *top-down* gennem uddannelse og ledelse.

HRM var det centrale omdrejningspunkt for Kvicklys interne brandingkampagne. Til sammenligning var ansvaret i SuperBrugsen forankret i marketingafdelingen. Spørgsmålet om, hvad der var den mest effektive interne branding-proces var dog stadig uafklaret i Coop.

1.2 Et tværfunktionelt arbejde

Kommunikationen af Coops detailkæder som ansvarlige virksomheder var forankret i Coops informationsafdeling som en PR-opgave og i kædernes marketingafdelinger. Tilbage var at skabe overensstemmelse mellem detailkædernes kundeløfte i markedsføringen og kundernes oplevelse, når de handlede i Coops butikker. Som det er redegjort for skulle uddannelse og daglig ledelse løse den interne branding-opgave. Uddannelse er et centralt element, fordi Coops HR-filosofi er, at medarbejdere bliver mere effektive i udførelsen af deres arbejde, hvis de gennem uddannelse tilegner sig de rette kompetencer. Det var således en koncernledelse, der ved denne ph.d's start, rykkede *Human Resource Management* (fremover HRM) frem på brandarenaen som en forretningsstrategisk ressource og partner til marketingfolkene, der traditionelt havde været kunde-brand ansvarlige i virksomheden. HR-direktøren ønskede, at HR-afdelingen skulle tage et medansvar for kundens oplevelse af virksomhedens detailbrands, når kunden besøgte en af virksomhedens fem kæder.

Men i arbejdet med medarbejdernes brandadfærd, hvordan kunne Coop da udtrykke de krav, der var til HRM's rolle? Hvordan fungerede paletten af ledelsesværktøjer som brandingværktøjer? Jeg blev som ph.d-studerende modtaget af en Coop-organisation, hvor koncern- og kædeledelserne gerne ville forstå, hvordan ansvaret for brandet kunne tænkes

[9] Workshops tager i Kvickly form af et servicestormøde (refereret til som serviceuddannelsen) for alle medarbejdere i front (jf. afsnit 12.1.1) og erfa-møder for slagtermestrene.

integreret på tværs af organisationens faglige siloer (Marketing, PR og HR). Målet var fem stærke detailbrands, hvor alle tiltag var forankret i virksomhedens corporate brand-strategi.

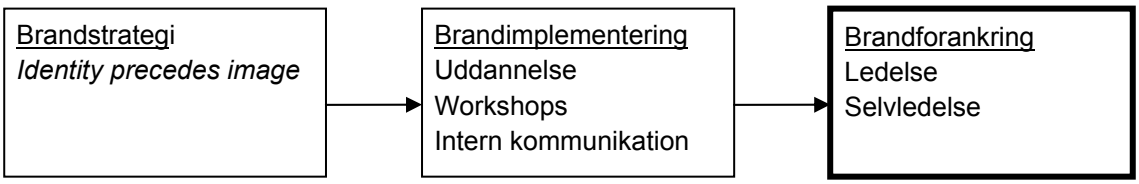
1.3 Den teoretiske undren

Hvordan kan Kvickly – og andre servicevirksomheder – taktisk og operationelt forankre virksomhedens brand blandt medarbejderne ved hjælp af HR-afdelingens værktøjskasse? Til besvarelse af spørgsmålet havde Kvickly nogle centrale antagelser for implementeringen og forankringen af Kvickly '08, som genkendes fra corporate branding (antagelse 1, 2 og 4) og service marketing-litteraturens (antagelse 3 og 4) tilgang til forandringsledelse:

1. At et brand skal forankres internt – gennem HRM-systemet - før det markedsføres eksternt.
2. At *uddannelse* er et fixpunkt for opgradering af faglige kompetencer, information, involvering og dialog, der klæder medarbejderne på til at kunne bestride rollen som brandambassadør (Karmark, 2005).
3. At *uddelegering af ansvar og selvledelse* skaber medarbejdernes engagement i opnåelse af virksomhedens mål.
4. At *ledelse* som en *"cascade process"* skaber dialog om virksomhedens mål og værdier samt gør dem relevante for den enkeltes arbejde. I dialogens navn ændres lederens rolle fra direkte til indirekte kontrol af medarbejderne. Og ansvaret for opnåelse af virksomhedens mål uddelegeres til de selvledende teams.

Den interne branding-proces, som den er beskrevet i både corporate branding-litteraturen og i Coop, er illustreret i figur 1.1 og består af tre faser.

Figur 1.1 Faser i den interne branding-proces



Kilde: Egen tilvirkning

Den første fase er det strategiske arbejde, som bygger på corporate branding-litteraturen forståelse af brandet som en realitet forankret i organisationens kultur og ikke bare en opdigtet historie. Derfor skal brandets identitet forankres i kulturen og dermed i konkret adfærd, førend en ekstern kampagne rulles ud. Denne rækkefølge er i figuren udtrykt med *brand management*-litteraturens mantra: *"Identity precedes image"* (Kapferer, 2004).

HR-afdelingens rolle er fremhævet i implementerings- og forankringsfaserne. Men konkret viden om, hvordan værdier forankres ved hjælp af HR-afdelingens værktøjskasse, er stadig i "den sorte boks" i corporate branding-litteraturen (Buhl og Hansen, 2003). Det er derfor denne afhandlings ambition at åbne denne sorte boks og forstå, hvordan et brand forankres i processens sidste fase. Hertil har jeg fundet det hensigtsmæssigt at inddrage service marketing-litteraturen og dets begrebsapparat, bl.a. det interne marketing mix til ledelse af servicekulturer. Men som der vil blive redegjort for i kapitel 5 har brandet ikke fundet sin plads i marketinglitteraturen, ligesom der mangler undersøgelser af brandets forankring i dagligvarebranchen (Girod, 2005). Det skyldes, at dagligvarekæder indenfor den klassiske service marketing-litteratur betegnes som produktionsvirksomheder og ikke service-virksomheder.

Indenfor *"the service dominant logic"* (Vargo og Lusch, 2004), som er et nyt serviceparadigme, defineres Kvickly imidlertid nu som en servicevirksomhed. I en servicevirksomhed er *corporate brand management*-opgaven at skabe balance mellem topledelsens behov for at have *kontrol* over brandets indtrykstyring i markedet og den nødvendige *fleksibilitet* i forhold til kundens behov i det uhåndgribelige, personlige servicemøde. Denne balance henleder opmærksomheden på et ledelsesmæssigt paradoks i forankringen af brandet (fase 3 i figur 1.1): sameksistensen af ledelse (styring) og selvledelse (uddelegering af ansvaret for brandet til medarbejderen i kundemødet).

Men i corporate branding og service marketing forbliver dette paradoks ureflekteret, fordi teorierne bekender sig til HRM's retorik om, at involvering, uddelegering af ansvar og selvledelse skaber tilfredse og engagerede medarbejder, der arbejder mod virksomhedens mål om tilfredse kunder. Til sammenligning ledes medarbejderne i Kvickly som i et kundeorienteret bureaukrati (Korczynski, 2002), dvs. gennem bureaukratiske regler og procedurer (dvs. styring og kontrol) samtidig med at Coops ledelsesfilosofi er forankret i værdibaseret ledelse (dvs. selvledelse). Dette ledelsesmæssige paradoks, som udspringer af Kvickly's organisering, er i forhold til den intern branding-opgave ikke tidligere empirisk eller teoretisk udfordret. For igen: Corporate branding og service marketing-litteraturen bygger ureflekteret på HRM's grundantagelse om, at koordinering af mange medarbejderes indsats handler om, at

medarbejderne har viden og kompetence til at udføre deres arbejde, hvorved ansvaret for brandet kan uddelegeres.

Service marketings mantra er ydermere, som skrevet ovenfor, at tilfredse medarbejdere giver tilfredse kunder. Imidlertid er der ingen empirisk opbakning for denne sammenhæng, hvilket i praksis understreges af "Kødskandalen"[10] i Danmark, hvor også Kvicklys kædeledelse måtte erfare, at der blandt slagterne stadig var nogle, der fralagde sig ansvaret for brand'et på trods af dialog og involvering. Der er tydeligvis et *missing link* mellem HRM's grundantagelser og effektiv ledelse af medarbejdernes brandadfærd. Det er afhandlingens formål at give et bud på dette *link*, og det indenfor dagligvarebranchens organisering af markedsrelationen i paradokset mellem selvledelse, som er det moderne ledelsesideal, og ledelse (og kontrol) af medarbejdernes adfærd gennem stramtstyrede processer for at sikre en effektiv servicelevering.

1.4 Den praktiske undren og dens betydning for metodologi og metode

Kvicklys interne brand-strategi byggede også på en femte antagelse, som ikke kan forklares ved hjælp af det eksisterede teoriapparat. For selvom serviceuddannelsen var for hele huset, så var der et særligt forløb for varehusets forområde (kasselinien, kiosk, kundeservice og bager). Ligeså havde Kvickly udviklet en separat slagtermesteruddannelse. Sidstnævnte skyldtes opmærksomheden omkring "slagter" som en stærk fagkultur. Kvickly havde således øje for organisationens forskellige arbejdsidentiteter og forstod, at organisationens faglige gruppers selvforståelse kunne være en barriere men så sandelig også en mulighed, der med fordel kunne tænkes ind i det strategiske arbejde og i kædens bestræbelser på at serviceorientere kulturen. Kvickly havde derfor valgt at differentiere den interne branding indsats, og fokus var flyttet fra klassisk ydrestyret motivation af individet til indrestyret motivation af subkulturer i organisationen.

Kvicklys tilgang til den interne branding opgave udfordrer corporate branding-teorien, fordi corporate branding-teorien antager, at brandets værdier strukturerer medarbejdernes måde at anskue verden på. Corporate branding-teoriens integrerede kultursyn (Martin, 2002) begrænser således teoriens evne til at forstå, hvad brandet gør for medarbejderne, og hvordan det gør deres arbejdsliv meningsfuldt. Til sammenligning har Kvickly et differentieret kultursyn i forhold

[10] Kødskandalen henviser til afsløringer af dagligvarehandlen i forhold til ompakning af kød, forlængelse af datomærkningen på varerne og snyd med information om indhold og fedtprocenter i kødvarerne. Afsløringerne fandt sted i DR's program "Kontant" i efteråret 2009.

til den interne branding-opgave, som til en vis grad tager udgangspunkt i subkulturernes selvforståelse.

Det differentierede kulturbillede har gjort det nødvendigt at inddrage socialidentitetsteorien i afhandlingen (kapitel 8) for at skabe en forståelse for, hvad subkulturer er, deres eksistens(berettigelse) og livscyklus. For organisationers subkulturelle landkort er kun flygtigt omtalt i corporate branding-litteraturen (Dowling, 1993; Christensen og Cheney, 2000). Afhandlingen havde således brug for et sprog til at beskrive subkulturer, deres identitet og adfærd på butiksgulvet, hvorfor begreber som ”praksisfællesskab” og ”rolle” blev introduceret.

På baggrund af den teoretiske og praktiske undren udvikledes formålet med opgaven sig til at undersøge forankringen af brandet indenfor rammerne af 1. de moderne ledelsesparadokser, som kendetegner Kvicklys organisering af markedsrelationen og 2. Kvicklys subkulturelle landkort. Men dette formål havde metodologiske konsekvenser for afhandlingen i form af et opgør med corporate branding og service marketing-litteraturens kultursyn. I naturlig forlængelse heraf er kultur- og ledelsesdiskussionen central i metodekapitlet. Det indeholder en kritik af corporate branding og service marketing-litteraturens forståelse af organisationskultur, som en enhed og en variabel, der kan ledes gennem rette valg af HRM-system. Ligeså kritiseres corporate branding-teoriens interview med virksomhedsledere (bl.a. Vallaster og de Chernatony, 2006), som er den primære datakilde i studier af kultur, for at have et *”external view”* (Gregory, 1983) på medarbejdernes adfærd. Med værdierne som det konceptuelle begrebsapparat for kulturstudier kritiseres corporate branding-teorien også for at være *”management centric”* (Gregory, 1983:362) og *”hampered by promanagement assumpions that make it difficult for them to describe cultures as they are, before assessing how they should be.”* (Gregory, 1983:363).

Modsætningen til *”the external view”* er *”the internal/native view”* (Gregory, 1983), hvor organisationer forstås med medarbejdernes eget blik på verden. I overenstemmelse hermed analyserer denne afhandling butiksmedarbejdernes betydningsskabelse[11] i forhold til *the corporate brand* og indenfor organisationens praksisfællesskaber. Udgangspunktet for afhandlingens analyser er således at forstå subkulturernes brandengagement ved at stille spørgsmålene: 1. Hvad gør brandet for dem? 2. Og hvordan gør brandet deres arbejdsliv meningsfuldt? Det er blevet til en beskrivelse af, hvornår Kvickly-brandets iscenesættelse gennem nye processer og fysiske artefakter understøtter praksisfællesskabernes

[11] Betydning og mening bruges som synomymer i afhandlingen.

selviscenesættelse som forskellig fra andre praksisfællesskaber – eller hvornår de ikke gør. De primære datakilder er observation og deltager-observation fra den etnografiske værktøjskasse. Hermed er der åbnet op for at udforske brandets forankring i gulvhøjde og subkulturernes fortolkning af brandets tingsliggørelse i fysiske artefaktor (indretning, produkter mv.) og nye processer[12].

Afhandlingen har således en anden kulturforståelse og tilgang til forandringsledelse end corporate branding-teorien. Teoretisk udfordrer afhandlingen derfor relaterede begreber som ”organisationsidentitet”, ”organisationskultur” og ”brandambassadør”, der er præget af overfladiske definitioner, fordi teorien antager, at brandets værdier strukturerer medarbejdernes måde at anskue verden på og deres adfærd.

1.5 Forventninger til afhandlingen

Afhandlingens forskningsrationale er at blive klogere på, hvilket kulturbillede værdibaseret ledelse (Karmark, 2005) producerer og samtidig reflektere over, hvilke barrierer dette kulturbillede skaber for implementeringen og forankringen af brandet i serviceorganisationer. Håbet er således, at afhandlingen kan være med til at skabe en ny platform for at forstå og tale om intern branding; at det bliver muligt at åbne den sorte boks og reflektere over konsekvenserne af at fastholde corporate branding-teoriens forståelse af organisationen som en homogen enhed; at det bliver muligt at forstå subkulturer - *ikke* som afdelinger i den formelle organisationsstruktur men derimod som sociale netværk, der er medspillere og modstanderne i iscenesættelsen af brandet. Det giver en ny retning for at tale om *corporate brand management* og ledelse af medarbejdernes brandengagement i moderne servicevirksomheder.

1.6 Afhandlingens opbygning

Coops nye strategi ændrer diskursen om kunde-brand relationen fra at handle om (mærke)varen til at handle om menneskelige relationer. Samtidig bevæger Coops brandstrategi sig fra et produkt- til et virksomhedsniveau, hvor relationen mellem virksomhedens image og virksomhedens kultur samt mellem brandets eksterne relation til kunden og medarbejdernes adfærd kommer i centrum. Derfor bliver den interne forankring af Kvicklys værdier i praksis afgørende for virksomhedens differentiering fra konkurrerende virksomheder og dermed for opbygningen af et stærkt brand image. Dette er illustreret i Hatch og Schultz (2004) dynamiske

[12] Disse konkrete tiltag kaldes fremover manifestationer af brandets identitet.

organisationsidentitetsmodel, som bygger på ideen om organisationens identitet som den fælles opfattelse af brandet mellem det eksterne image og den interne adfærd. Organisationens identitet er et relationelt fænomen, som udspringer af en dialog mellem medarbejderne, topledelsen og kunderne. Denne relation og dialog - som grundlag for medarbejdernes brandengagement - vil der blive kigget nærmere på i kapitel 3 og 4.

I kapitel 5 og 6 udtrykkes Kvicklys måde at drive virksomhed på indenfor en moderne servicelogik. Fælles for corporate branding (kapitel 3 og 4) og service marketing (kapitel 5 og 6) er måden, hvorpå de organiserer markedsrelationen. Det giver derfor mening at bygge bro mellem disse discipliner. Med udgangspunkt i Kvicklys interne brand-strategi diskuteres teoriernes muligheder og begrænsninger i forståelsen af virksomhedens ledelsesmæssige tilgang til kulturforandringsprocesser.

Corporate branding *og* service marketing-litteraturen har traditionelt set organisationen som en maskine, der kan ledes gennem formelle processes. Imidlertid skriver Antorini og Schultz (2005b:226):

> *"We suggest that the corporate brand is created and develops through social, and often informal, processes. It is in the employees' interpretation of what the top manager sets as the vision for the corporate brand that ideas about its opportunities and limitations arise. And it is in the social interaction between people that these ideas are tested, modified, converted to narratives about the corporate brand, and hence come to life, i.e. become enacted by internal and external stakeholders."*

Det er et forslag (min understregningen af "suggest"), for det er ikke tidligere empirisk undersøgt, hvordan et brand – og en ny brandstrategi i Kvicklys tilfælde - fortolkes og får tillagt mening gennem handlinger og interaktion mellem mennesker i organisationer. Det skyldes som skrevet tidligere, at service marketing og corporate branding-teorierne bygger på et integreret kultursyn (Martin, 2002). Hermed understreges det, at afhandlingen er en kulturopgave, men hvor identitets- og kulturarbejdet på butiksgulvet er afhandlingens tilgang til forståelse af, hvordan medarbejderne engageres til at leve brandet i servicemødet.

Nedenfor gennemgås afhandlingens struktur som centreret omkring kulturbegrebet (se også figur 1.2, side 26):

Kapitel 1 er dette kapitel, der positionerer afhandlingen indenfor corporate branding, service marketing og ledelse. Teoretisk og praktisk undren leder frem til spørgsmålet om, hvordan værdier forankres i konkret adfærd i servicevirksomheder.

Kapitel 2 præsenterer Kvickly, som er afhandlingens case-studie.

Kapitel 3-4 og 5-6 er et litteratur*review* af henholdsvis corporate branding og service marketing-litteraturen med fokus på den interne organisering af markedsrelationen. Kapitlerne afrundes i kapitel 7 med en kort sammenfatning af teoriernes tilgang til kultur og ledelse. Kapitlet diskuterer også teoriernes blinde vinkler i relation til Kvickly-casen. Afslutningsvist introduceres afhandlingens forskningspørgsmål.

Overskriften på kapitel 8 er ”Arbejdsliv og identitet”. Det er et kapitel, hvor fænomener som subkultur, praksisfællesskab og rolle introduceres som kulturanalyseenheder. Kapitlet er en reaktion på kritikken i kapitel 7, hvor *corporate identity* er omdrejningspunktet for en engageret relation mellem medarbejder, kunder og topledelse. Der argumenteres for, at det betydningsskabende brand fortolkes indenfor det praksisfællesskab, som brandet er aktør i. Således præsenteres brandengagement i kapitel 8 som en kontinuerlig identifikations- og differentieringsproces, hvor medarbejderne udfylder deres jobrolle ”*out of self expression”* (som del af en subkultur) frem for virksomhedens *corporate identity*.

Kapitel 9 argumenterer for afhandlingens differentierede kultursyn og identitetsperspektiv samt de metodiske konsekvenser som følge heraf.

Kapitel 10 præsenterer afhandlingens analysedesign. Der redegøres for etnografien som en måde at studere kultur på samt analysere og formidle studiernes indtryk.

Kapitel 11 og 12 er kulturanalyser af henholdsvis slagterafdelingen og kasselinien. Der diskuteres, hvordan praksisfællesskaberne iscenesætter sig selv gennem handlinger, fysiske artefakter, fortællinger om ”de andre” samt de personlige interaktioner på butiksgulvet. Kapitlerne vurderer fællesskabernes kultur både som en barriere men også som en kulturel ressource i iscenesættelsen af brandet.

Kapitel 13 er et komparativt studie, der perspektiverer kultur- og identitetsarbejde mellem Kvicklys praksisfællesskaber og indenfor Kvicklys organisationskulturelle kontekst. Der åbnes op for organisationskulturens sorte boks, og brandengagement diskuteres i forhold til rammerne for selvledelse og arbejdets indhold, der samtidig kan opleves meningsløst og meningsfyldt.

Kapitel 14 er et teoretisk kapitel, der på baggrund af afhandlingens fortællinger fra butiksgulvet introducerer en ny forståelse af organisationens identitet og brandambassadørbegrebet – indenfor rammerne af et differentieret kultursyn.

Kapitel 15 introducerer et nyt ledelsesparadigme, hvor interne og eksterne målgruppers kontaktpunkter med brandet tænkes integreret. Hermed styrkes den følelsesmæssige relation til både kunde og medarbejder. De interne kontaktpunkter er overskueliggjort i et internt marketing mix. Kapitel 15 afsluttes med nyfortolkning af de eksisterende antagelser bagom kulturledelse i corporate branding og service marketing-litteraturen og er baseret på, hvordan de empiriske analyser har beriget disse.

Kapitel 16 er et resume af afhandlingen og centrale konklusioner. Derudover kortlægges de ledelsesmæssige implikationer af afhandlingens resultater, der afslutningsvist perspektiveres i forhold til ny forskning.

Figur 1.2 Afhandlingens opbygning

Kapitel 1 The corporate brand – Coop Danmark

Kapitel 2 Konteksten: Forståelse af branding og service i Kvickly

Kapitel 3-4 Corporate branding
Kultur, identitet og image

Kapitel 5-6 Service. Marketing som organiseringsideal
Kulturledelse og image

Kapitel 7 Servicebranding – en sammenfatning
og afhandlingens forskningsspørgsmål

Kapitel 8 Arbejdsliv og identitet
som et subkulturelt fænomen i organisationen

Kapitel 9 Metode
Afhandlingens kultursyn

Kapitel 10 Analysedesign
Hvordan kan organisationskultur studeres og analyseres?

Kapitel 11 Fortællingen om slagterne – *en kulturanalyse*

Kapitel 12 Fortællingen om kasselinien - *en kulturanalyse*

Kapitel 13 Kultur- og identitetsarbejde i Kvickly

Kapitel 14 En ny forståelse af organisationens identitet
Det teoretiske bidrag

Kapitel 15 Ledelse af identiteter
De ledelsesmæssige implikationer

Kapitel 16 Branding på butiksgulvet
Konklusion, diskussion og perspektivering

2. Konteksten: Forståelse af branding og service i Kvickly

Dette kapitel beskriver den empiriske kontekst for afhandlingen både markedstrends og Kvicklys *corporate identity* herunder den ønskede positionering i markedet som en servicevirksomhed (afsnit 2.1). Derudover har kapitlet til formål at beskrive Kvicklys interne organisering af de menneskelige ressourcer, dvs. organisationens kultur og ledelsen af de værdiskabende processer.

2.1 Service i Kvickly

Kvickly er en landsdækkende kæde, der består af 82[13] varehuse, hvoraf 68 er ejet af Coop Danmark, mens 14 er selvstændige brugsforeninger formelt knyttet til Coop Danmark på en franchisekontrakt. Hvert varehus er en mellemstor virksomhed med mellem 70 og 250 medarbejdere. Butikskæden sælger både food og nonfood, hvor nonfoodkategorien er den væsentligste differentieringsparameter internt i forhold til Coops øvrige kæder.

Kvickly har traditionelt skabt sig en position i markedet via produktmarkedsføring og et butikskoncept, der bygger på selvbetjening. Selvbetjeningskonceptet er et detailhandelsformat, som kom til Danmark i 60'erne, og som i Kvickly er defineret som:

> *"Et varehus er et selvbetjeningshus, fordi kasselinien er den eneste kontakt, du har brug for i et varehus. Hvis vi sørger for den rigtige skiltning og opfyldning af varer, så har du ikke brug for kontakt til en medarbejder. Og kasselinien skal bare lukke handlen på en assertiv måde – have øjenkontakt med kunden og smile."*
>
> Tidl. Driftchef, Kvickly

Med den totale kundeorientering som nutidens forretningsideal er Kvickly imidlertid i dag tvunget ud i markedstilpasninger i forhold til produktsortiment, pris, promotion og placering[14]. Derudover skal mere effektive processer, butiksindretning og særligt den personlige kundedialog være med til at skabe loyale kunder og dermed et stærkt detailbrand. Kvicklys strategi er at skabe rammerne for den personlige dialog gennem butiksombygninger, hvorfor slagteren nu har en "shop-in-shop" og er betjent af fagligt personale. De ændrede fysiske rammer skal skabe nye forventninger hos kunden om inddragelse i serviceleveringen (Kelley, Donnelly Jr. og Skinner,

---

[13] Siden denne afhandling er skrevet, er antallet af Kvickly butikker reduceret til 81.

[14] Disse fire elementer henviser til det eksterne marketing mix. Placering i detailhandlen henviser til den strategisk rigtige *placering* af en butik ved nye butiksåbninger set i forhold til konkurrencesituationen.

1990) fra selvbetjening til personlig service[15]. Derudover skulle Kvicklys værdier forankres i praksis og sikre virksomhedens differentiering fra konkurrenterne. Men hvordan kunne Kvickly få virksomhedens servicebrand-strategi til at forplante sig til Kvicklys 82 varehuse?

Den 1. juni 2007 blev en ny kædedirektør ansat til at implementere og forankre Kvickly '08. Det efterfølgende afsnit er uddrag af kædedirektøren første interne nyhedsbrev: "Kvickly Kort og Kontant". Brevet blev sendt ud via mail til kædens medarbejdere og varehuschefer, der hængte nyhedsbrevene op på opslagstavlen i varehusenes frokoststuer. Indholdet af nyhedsbrevet indrammer Kvicklys forståelse af service, branding og ledelse. En analyse af brevet finder sted i afsnit 2.3.

2.2 Ansvar, motivation, inspiration og god trivsel[16]

Varehuschefer og medarbejderne skal ikke være bange for at begå fejl. Alle begår fejl i ny og næ. Det vigtige er, at vi hele tiden prøver nye ting af for at vinde, lære af fejlene og blive endnu bedre. Det er et af mine vigtige budskaber i et interview til næste nummer af Butikslederen.

Jeg tror grundlæggende på mennesker, og derfor foretrækker jeg at arbejde i en virksomhed, hvor det er god latin at give ansvar fra sig og lade medarbejderne løse opgaverne indenfor rammerne af kædekonceptet.

Det er også den ledelsesfilosofi, som jeg vil lægge for dagen i Kvickly. Jeg tror på, at vi sammen kan skabe bedre resultater, hvis vi som ledelse tør give ansvar fra os, og hvis I tør tage ansvaret. Ansvaret for at vi sælger mere og tjener flere penge i hvert enkelt varehus.

Det betyder ikke, at vi nu skal have 82 individuelle varehuse. Tværtimod, så har vi behov for at få en mere ensartet profil og en mere ensartet standard på vores huse.

Den første del af ansvaret er således at sikre, at varehuset lever op til Kvickly '08 konceptet (med eller uden modernisering), og at varehuset er salgsklar. Derfra kan kreativiteten så begynde.

---

[15] Til sammenligning lancerede Føtex i 2008 et *pay-off*: "Vi gør mere for dig" bakket op af en markedsførings-kampagne, der skabte synlighed omkring medarbejderen - slagteren, bageren og vinmanden - bag varen i køleboksen og på hylden. Hermed antydede Føtex, at det var medarbejderen, der gjorde forskellen bag et standardiseret servicetilbud. Ligeså forøgede Føtex i weekenden antallet af servicemedarbejdere, der pakkede madvarer i poser for enden af kassebåndet.

[16] Kvickly Kort og Kontant Torsdag den 14. juni 2007, 3. årgang, nr. 11.

Jeg håber, at I vil med på rejsen, hvor vi i Kvickly tænker i motivation, inspiration, god trivsel og hvor vi tør give og tage ansvar. Det er også godt købmandskab.

Denne rejse startede jeg selv og regionscheferne i sidste uge, hvor vi var i Toronto i Canada og se på en masse butikker og varehuse. Ud over at vi blev rystet godt sammen og lærte hinanden rigtigt godt at kende, så fik vi også en masse inspiration med hjem til, hvordan vi kan gøre det endnu bedre.

En af de gode ting ved at se på andres butikker fjernt fra hverdagen er, at der er mange ting, der står mere tydeligt frem. Og en af de ting, som står klarest i vores erindring er, at det gør en stor forskel om varehuset er rent, salgsklart og har imødekommende personale.

Vi så varehuse med meget flotte rammer og inventar, men hvor der var beskidt og tomme hylder; det var ikke dem, der fik højest karakterer. Modsat så vi også varehuse med slidte rammer og middelmådigt inventar, men hvor der var varer på hylderne og imødekommende personale; det gjorde et langt bedre indtryk. Det kan virke lidt banalt, men det gør faktisk en forskel.

Den bedste kombination er naturligvis, når alt er på plads, og den mulighed får vi i hvert enkelt hus, efterhånden som vi får omstillet husene. Når alle vores huse om et par år har både rammerne, salgsklart varehus og giver kunderne en god oplevelse, så har vi et vinderkoncept. Vi er på rette vej; omstillingerne ruller, og vi skal nu sikre de gode oplevelser hos kunderne.

2.3 Organisationens identitet

I nyhedsbrevet introduceres ”Det gode købmandskab”, som er den fælles historie medarbejderne skal byde ind på, og som er værdibaseret. Det er en historie, der handler om, hvordan man effektivt driver en sund forretning ved at sælge den rigtige vare til den rigtige pris. Men i Kvickly handler det også om måden, hvorpå forretningen drives:

- en centraliseret kædedrift (det salgsklare varehus), der sikrer en ensartet servicestandard for kæden *i samspil med* en decentraliseret struktur, der skaber dynamik gennem det enkelte varehus’ tilpasning og responsivitet til de lokale markeder
- en kulturelt betinget opfattelse af god ledelse (jf. Coops HR-filosofi, bilag 2), hvor lederen både tager ansvar og uddelegerer ansvar.

Kædedirektøren fremhæver *”det imødekommende personale”* som et taktisk indsatsområde i sit nyhedsbrev. Der kan derfor argumenteres for, at Kvickly/Coop ønsker at serviceorientere kulturen. Internt har kædeledelsen i Kvickly markedsført ideen om den serviceorienterede kultur

som: *”Kunden har altid ret” og ”Kunden i fokus”*. Introduktionen af service som en konkurrenceparameter forandrer imidlertid den etablerede historie om, hvad godt købmandskab er. Fra at være et metanarrativ, som handlede om Kvickly som et selvbetjeningskoncept (og et salgsklart varehus før butikken åbner), skal personalet nu være synligt og imødekommende i butikken. Det kræver en ny meningsskabelse i forhold til brandet som grundlaget for medarbejdernes forståelse af deres arbejde og de kompetencer, som efterspørges. Og Coop HR får en central rolle i at skabe rammerne for den organisatoriske forandring og forankringen af en ny fælles intern forståelse af organisationens identitet fra produktionsvirksomhed til servicevirksomhed.

2.4 Markedsrelationens interne organisering

Varehusets medarbejdere har forskellige faglige baggrunde, forskellige uddannelsesniveauer og forskellige ansættelsesformer, hvilket antyder virksomhedens pluralisme (jf. bilag 3 om Kvicklys medarbejdersammensætning). Samarbejdet mellem varehusets afdelinger organiseres ved hjælp af organisationens struktur samt rytmer og rutiner, der sikrer en sammenhængende budskabsformidling (*statements of identity*; Albert og Whetten, 1985). Det er alle redskaber for kædeledelsen til ”*at minde medarbejderen om, hvad der er vigtigt at være opmærksom på”* (Schein, 1994:231) i den traditionelle produktionsorienterede tilgang til serviceleveringen (Levitt, 1972). Normann (2000) fremhæver dog faste procedurer (processer) som tiltag, der både har indflydelse på kundernes tilfredshed og har en kommunikationsværdi internt. Hermed fremhæver Normann service management som en ledelsesdisciplin i et krydsfelt mellem *operational management*, HRM og *marketing management*. Det henleder opmærksomheden på integration af det interne og eksterne marketing mix: hverdagens arbejdsrutiner (Processer/*operational management*), de menneskelige interaktioner (*People*/HRM) og de øvrige 5 P’er: indretning og produkt (*Physical artefacts*), promotion, placering og pris.

I de efterfølgende to afsnit vil Coops tilgang til *P*rocesser og *P*eople blive gennemgået. De øvrige P’er vil ikke blive gennemgået her men vil indramme afhandlingens etnografiske fortællinger i en forståelse af, hvordan kædeledelsen i Kvickly via produkter, pris, egne varemærker, tøj og butiksindretning søger at strukturere forventningerne til interaktionerne på butiksgulvet – mellem medarbejdere, mellem ledere og medarbejdere samt mellem medarbejdere og kunder. I branding-litteraturen er disse øvrige 5 P’er nemlig udelukkende eksternt rettet mod kunden, fordi de ikke opfattes som kilder til medarbejdernes identifikation og initialisering af brandets identitet. Valget om kun at gennemgå *P*rocesser og *P*eople er ydermere en konsekvens af afhandlingens teoretiske udgangspunkt henholdsvis corporate branding-litteraturens kultur- og

ledelsesparadokser og servicelitteraturens forståelse af (enten) en produktionsorienteret eller en serviceorienteret tilgang til ledelse af medarbejdere.

2.4.1 Processer

På papiret er kædernes organisationsstruktur bureaukratisk opbygget med klart defineret ”hvem rapporterer til hvem”, og hvor ledelsen af butiksmedarbejdernes leverede servicekvalitet (eksempelvis friske varer på hylderne og ingen udsolgssituationer) sker gennem faste rytmer og rutiner. *”Rytmer og rutiner har fået særligt fokus de sidste 5-8 år,”* fortæller en HR-chef og fortsætter: ”*Det er et værktøj til at forankre best practice i en stor organisation, så alle lærer fra de butikker, der gør det bedst.* For erfaringen er ifølge HR-chefen, at der er en sammenhæng mellem adfærd og de økonomiske resultater. Men rytmer og rutiner har også været et tiltag igangsat af et konkurrencekrav om økonomisk effektivitet (Cheney, 1999). Krav til lave (løn)omkostninger har konkret betydet, at servicemedarbejderen har erstattet den erfarne medarbejder i butikken, hvilket har gjort rytmer og rutiner til et nødvendigt ledelsesværtøj for ”disciplinering” af arbejdet i butikken. Således er rytmer og rutiner tænkt som processer, der skal sikre en standardiseret og dermed effektiv ”produktion” i forretningsdriften, som også kendetegner den moderne industrikulturs organisering af arbejdet.

Det anses i Kvickly som problemfrit at implementere *best practice* på tværs af kædens varehuse, hvorfor overholdelsen af rytmer og rutiner også er varehuschefernes legitime kontrolværktøj i ledelsen af medarbejderne. Men som det vil fremgå af afhandlingens analyse, er dette menneskesyn problematisk for virksomhedens corporate brand. Hvorfor vælger nogle medarbejdergrupper ikke at følge de skemalagte rytmer og rutiner? Denne observation på butiksgulvet udfordrer billedet af livet i organisationer som statisk og adfærd (kultur) og som et produkt af ledelse.

2.4.2 People

Medarbejderne opfordres til at bruge ”*deres sunde fornuft”* i servicemødet (kilde: Kædedirektør, Kvickly) og om nødvendigt gå på kompromis med virksomhedens regler for kundeinteraktionen, så kunden altid går tilfreds ud af butikken. Samtidig italesættes nødvendigheden af at skubbe beslutningsmyndigheden ud i organisationen (ansvar, involvering og inititativ[17]), og virksomheden investerer derfor i en service- og slagtermesteruddannelse for at klæde

[17] Den dominerende logik bag kædedirektørens nyhedsbrev (afsit 2.2.) er, at hvis blot medarbejderne bliver involveret og får mere ansvar, så arbejder medarbejderne målrettet mod virksomhedens mål.

medarbejderne på til at kunne håndtere de nye krav til deres arbejde. Dette sker udfra erkendelsen af, at det er nødvendigt at skabe rammerne – i stedet for håndfaste regler - som retningsgivende for medarbejdernes handlinger og beslutninger i det uhåndgribelige servicemøde.

I overensstemmelse med corporate branding-litteraturen og *"the norms and values based perspective"* (Karmark, 2005), fortalte HR-direktøren, at virksomhedens identitet og værdier – fremfor nedskrevne regler – skulle være rammen indenfor hvilken, medarbejdernes adfærd i servicemødet skulle skabe mening. Butiksmedarbejderen blev således italesat som den, der skulle gøre virksomhedens brandstrategi synlig, hångribelig og relevant for kunden i købsøjeblikket. Korrekt håndtering af butikservice som et brandingværktøj skulle give Coop en konkurrencemæssig fordel (Jf. Grönross, 2000). Forankringen af Kvicklys brand identitet blandt medarbejderne blev med andre ord anset som en forudsætning for en konkurrencedygtig og kundeorienteret servicekultur i Kvickly. Det ville nemlig betyde, at medarbejderne optrådte som brandambassadører (Karmark, 2005), fordi de repræsenterede brandets værdier i den personlige dialog med kunden (Bell, 2002) kaldet sandhedens øjeblik (se også Normann, 2000). Sandhedens øjeblik er i litteraturen det personlige kundemøde (italesat i denne afhandling som servicemødet) og er grundlaget for den ultimative brand interaktion og *brand co-creation* mellem brand og kunde.

2.4.3 Et ledelsemæssigt paradoks

Kvickly lever i det, som Korzcynski (2002) kalder et kundeorienteret bureaukrati[18], som afspejler virkeligheden i Kvickly som et paradoks af to ledelsesmodeller. Den første ledelsesmodel er ledelse via bureaukratiske regler og procedurer samt en stigende centralisering af visse beslutninger, der skal sikre en intern ensrettethed påtrods af et organisationskulturelt varieret landskab (Cheney, 1999). Den anden ledelsesmodel er værdibaseret ledelse og et HRM-system, der søger at forankre organisationens værdier som retningsgivende for adfærden.

Cheney (1999) bringer diskussionen om kultur, struktur og markedsforhold i spil i forhold til den co-operative virksomheds organisering i dag. Kvickly/Coop har som national detailhandelsvirksomhed en størrelse, der gør det svært at sikre en kulturel ensartethed samtidig med, at markedets krav til økonomisk effektivitet og en klar brand profil kræver intern rationalisering og ensrettethed samt bureaukrati og centralisering af visse beslutninger. Risikoen

[18] Det kundeorienterede bureaukrati vil blive diskuteret i kapitel 4, afsnit 4.7 om markedsrelationens organisering

ved den bureaukratiske organisations centralisering af magt er imidlertid, at den interne sociale dynamik – som er ideologisk betinget og kulturelt forankret i demokratiske traditioner - mistes. I skabelsen af en stærk position i markedet befinder Kvickly sig således i en balance mellem produktivitet og subjektivitet som konkurrenceparametre, og som er en balance HRM skal være med til at skabe (Roldsgaard, 2008). Således bekender HR-afdelingen sig til værktøjer, der gør organisationen mere effektiv og produktiv, men samtidig associeres HRM også med en omsorg for medarbejderne i forsøget på at skabe god trivsel, motivation, uddelegering af ansvar og selvrealisering i jobbet. Dette er ledelsesfilosofien i Kvickly fra top til bund i organisationen.

2.5 Opsummering af konteksten for Kvicklys servicebrand-strategi

Formålet med dette kapitel var at give læseren et indblik i den markedsmæssige samt den organisationsstrukturelle og -kulturelle kontekst indenfor hvilken, Kvickly servicebrand-strategi[19] er formuleret. Kapitelt fremhæver, at Kvicklys udfordring er at opretholde balancen mellem:

1. at skulle realisering lave omkostninger og implementere effektive, centralstyrede processer. Denne tilgang til ledelse af medarbejderne og oplevelsen i butikken kan karakteriseres om en produktionslinietilgang (Levitt, 1972) til service.

2. at implementere en differentieringsstrategi med fokus på servicemødet. Implementeringen af denne strategi lægger op til en ledelsesfilosofi, der bygger på uddelegering af ansvar og involvering af medarbejderen for at sikre en kundeorienteret virksomhed.

Det er indenfor denne strategiske og ledelsesmæssige kontekst – og modsætningsfuldhed - at Kvicklys brand skal forankres.

[19] Servicetilbudet i den danske dagligvarehandel polariseres i to servicetilbud, som afspejles i to forretningsstrategier, henholdsvis *low cost* og differentiering (jf. Bjerre, 2005; Porter, 1985). Men det ene udelukker ikke det andet.

3. Corporate branding

De næste to teorikapitler om corporate branding har til formål at uddybe forståelsen af branding, som den fremstår i Coop/Kvickly. Corporate branding er positionering af virksomheden i markedet, men det er også en intern opfattelse af den rette organisering, som støtter op omkring brandets betydningsskabende relation til virksomhedens interessenter (bl.a. Hatch og Schultz, 2001; Hatch, 2003). Teorikapitlerne er afhandlingens udgangspunkt og præmisser for at diskutere, hvordan medarbejderne engagereres til at leve brandet gennem involvering og dialog.

Teoriafsnittet om corporate branding er delt op i to kapitler. Først virksomhedens relation til det eksterne marked med et indledende afsnit om klassisk *brand management* (kapitel 3). Dernæst den interne organisering af virksomhedens værdiskabende aktiviteter (kapitel 4). I kapitlerne vil begreber som corporate branding og *corporate identity* benyttes, når der er tale om virksomhedens ønskede relation til den eksterne markedsplads. Organisationens identitet (*organisational identity*) refererer til den interne markedsplads. Imidlertid fordi der bliver argumenteret for at den interne og eksterne markedsplads ikke kan adskilles, vil det være svært at opretholde en distinktion, da begreberne i litteraturen også i stigende grad anvendes som synonymer.

3.1 Brand management

> *"Products are mute: the brand is what gives them meaning and purpose, telling us how a product should be read."*
>
> Kapferer, 1997:56

Klassisk *brand management*-litteratur fremhæver, at et produkt eller brand gennem markedsføringen gives menneskelige egenskaber og dermed en personlighed (i metaforisk betydning; Aaker, 1997; Kapferer, 2004). Brandets personlighed danner grundlag for kundens identifikation med og relation til brandet og differentierer det ellers generiske produkt fra konkurrenternes. Således giver branding produktet identitet – og med identitet genkendelighed. Brandets identitet er et marketingfænomen styret af virksomhedens kommunikation af nogle ønskede associationer:

> *"Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members."*
>
> Aaker, 1996:86

Brandets associationer er et løfte givet via markedsføringen og skaber de forventninger, som kunder[20] måtte have til brandet. Associationerne repræsenterer virksomhedens værdiskabelse for kunden (”*value proposition”*, jf. Aaker, 1996) både af funktionel, emotionel og selvrealiserende karakter.

Kundens identifikation med eller differentiering fra et givent brands associationer sker på baggrund af kundens selvimage (Kapferer, 2004). Brandets identitet er således grundlag for en følelsesmæssig positiv relation (for eksempel bedste ven) eller følelsesmæssig negativ relation (for eksempel fjendskab) mellem brand og kunde (Fournier, 1998; Heeding, Knudtzen og Bjerre, 2009)

3.2 Corporate branding som en strategisk disciplin

Siden 80’erne har der både i litteraturen og i praksis været en udvikling frem mod kommunikation af virksomhedens corporate brand frem for produktbrands som differentieringsparameter i markedet (Hatch, 2003). Bag denne udvikling er antagelse om, at virksomhedens brandstrategi skal bygge på virksomhedens kernekompetencer, værdier og vision (Albert og Whetten, 1985), som er styrende for virksomhedens værdiskabende processer og tiltag i en troværdig og sammenhængende kommunikation af *corporate identity* overfor alle virksomhedens interessenter (Hatch, 2003). *Corporate identity* er topledelsens markedsføring af organisationens identitet, dvs. virksomhedens kerne (historie, værdier og kultur). Organisationens identitet er kendetegnet ved at bygge på tre kriterier: den skal være central i organisationen, være forskellig (/distinkt) fra konkurrenternes og varrig over tid (Albert og Whetten, 1985). Denne forståelse af identitetsbegrebet som et marketingfænomen kendetegner den første bølge af corporate branding (Schultz, Antorini og Csaba, 2005), hvorfor forholdet til markedet anses som en taktisk kommunikationsopgave med marketingafdelingen som afsender. Værktøjerne i virksomhedens indtryksstyring er en lang række aktiviteter såsom virksomhedens visuelle udtryk (logo, produktdesign, bygningsarkitektur mv.; Olins, 1994) og brandets struktur (Aaker og Joachimsthaler, 2000; Olins, 1994). Derudover sikrer en sammenhængende kommunikation af brandets identitet på tværs af relevante medier konsistens i brandets indtryksstyring, hvilket styrker relationen til kunden gennem brandets genkendelighed og pålidelighed (Hatch, 2003; van Riel og Balmer, 1997).

Schultz, Antorini og Csaba (2005) taler om den anden bølge af corporate branding, som flytter fokus fra marketing-taktiske tiltag til et strategisk perspektiv på brandingopgaven som hele

[20] Afhandlingen har valgt termen ”kunde” fremfor ”forbruger”.

virksomhedens ansvar. Virksomhedens legitimeringsgrundlag er ikke længere blot, om kunderne vil købe virksomhedens produkter, men om virksomheden også er attraktiv som samarbejdspartner gennem værdikæden og som arbejdsplads for medarbejderne[21].

Endvidere ses virksomhedens interessenter ikke længere som adskilte målgrupper (Hatch og Schultz, 1997). I Coop betyder det konkret, at medarbejderen både er medejer[22], aktionær[23] og kunde. Ligeså er kunden (ofte) også medejer af virksomheden, arbejder hos en samarbejdspartner eller er medlem af den sportsklub, som den lokale Kvickly sponserer. Kunden møder derfor ikke kun virksomheden gennem traditionelle kontaktpunkter (Davis og Dunn, 2002), men han/hun møder også virksomheden i for eksempel pressen, klubblade og årsrapporter. Som en naturlig følge heraf fremmer corporate branding et integreret syn på brandingopgaven på tværs af adskilte funktioner i virksomheden. Det er funktioner som eksempelvis HR, Marketing og PR/kommunikationsafdelingen (Schultz, 2005b), der traditionelt har haft forskellige målgrupper/interessenter. Budskabet om brandet skal være sammenhængende uanset medie og målgruppe (de Chernatony og Segal-Horn, 2003), fordi de kunderettede kampagner udtænkt af marketing, eksempelvis, også har en effekt internt på medarbejdernes opfattelse af virksomheden (Christensen, 1994). Ligeså læses virksomhedens jobannoncer også af kunderne.

Endelig har udviklingen af interessent-samfundet, serviceøkonomien og den totale kundeorientering som nutidens mantra ændret virksomheders identitetsledelse radikalt. Fra opfattelsen af brandets identitet som virksomhedens kerne (/essens; Albert og Whetten, 1985) skal relationen til samtlige af virksomhedens interessenter i det 21'ende århundrede til stadighed tages op til genforhandling i forhold til brandets symbolværdi, og med genforhandlingen sker en ny fortolkning af virksomhedens brand identitet. Med dialog menes dog ikke, at identiteten er til fri fortolkning – og derfor er forandringsledelsens kunst netop at balancere mellem forandringer i

---

[21] Virksomhedens attraktivitet for medarbejderne er konceptualiseret i *Employer branding,* der handler om tiltrækning og fastholdelse af de rigtige medarbejdere. *Employer branding* er markedsføring af virksomheden som arbejdsplads (Sullivan, 2004 i Backhous og Tikoo, 2004). Det er en tilgang til HR, der hæver fokus fra lønarbejde og jobsikkerhed til værdiskabelse for medarbejderne i form af personalegoder eksempelvis sundhedsforsikringer og medarbejderobligationer (kilde: Coop Danmark), uddannelse og karrieremuligheder, der "overbyder" konkurrerende arbejdsgivere. *Employer branding* og *internal branding* anvendes ofte som synonymer i teorien (Aurand, Gorchels og Bishop, 2005), og der mangler en klar begrebsdefinition, der tydeliggør forskellen i målgrupperne for branding-aktiviteterne. Det er denne afhandling overbevisning, at målgruppen for *employer branding* er medarbejderne, fordi fokus er markedsføring af virksomheden som arbejdsplads. Til sammenligning er den intern brandings primære målgruppe kunderne, dvs. intern branding har et markedsfokus med fokus på medarbejderen som medie.

[22] Medarbejderne er medlemmere i og dermed ejere af Coop.

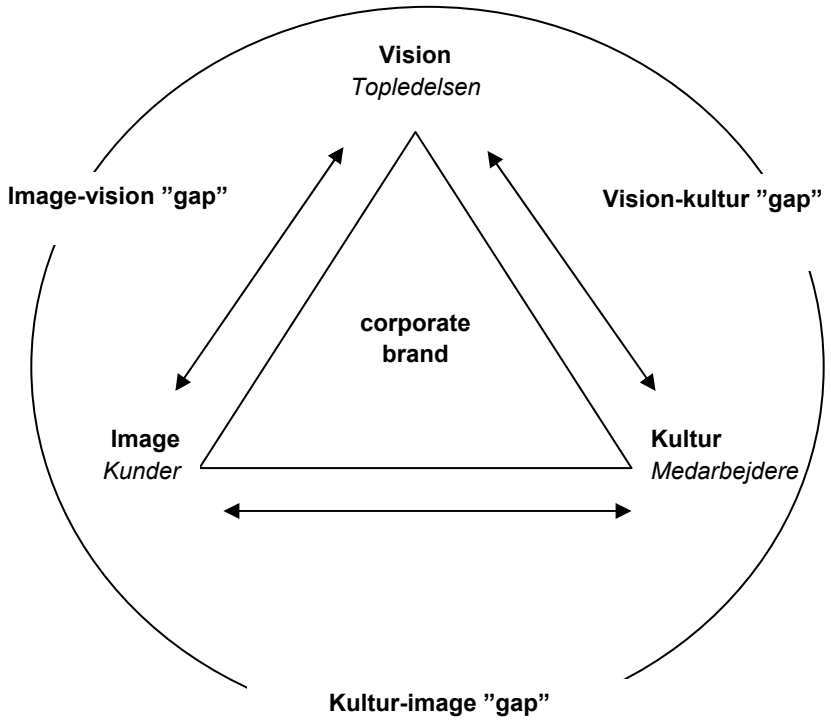
[23] Der henvises til Coops medarbejderaktier

omverdenen og en løbende tilbagevendende til virksomhedens historiske arv og værdigrundlag (Schultz, 2008).

3.2.1 The corporate branding tool kit

Corporate branding-teoriens definition på et stærkt brand er, når virksomhedens vision/strategi, image og kultur er overensstemmende, jf. figur 3.1. Visionen er virksomhedens mål, for eksempel at blive ”Byens Bedste Slagter” eller ”Det foretrukne indkøbssted blandt børnefamilier”. Image henviser til virksomhedens opfattelse af, hvilket billede eksterne interessenter har af virksomheden. Medarbejderne er en del af kulturfacetten (Karmark, 2005). Kulturens meningsstruktur er udtrykt i konkret (brandopbyggende) adfærd.

Figur 3.1 The corporate branding tool kit



Kilde: Hatch og Schultz, 2001

Med dette ”*corporate branding tool kit*”[24] tager Hatch og Schultz (2001) et dynamisk og relationelt perspektiv på et brands betydningskonstruktion. De gør op med anklager om brandet som navleskuende og åbner op for, at brandets betydninger ikke ejes af virksomhedsledelsen, men at vejen til et stærkt brand skabes gennem en kontinuerlig forhandling om brandets betydningsunivers mellem kundens forventninger til brandoplevelsen, medarbejderens adfærd (organisationens kultur) og ledelsens vision.

Organisationens kultur er tæt relateret til organisationens identitet, som er medarbejdernes opfattelse af ”hvem vi er som virksomhed.” *Organisational identity*-konceptet er en konstruktion af organisationens selvforståelse i interaktionen med omverdenen. Identitetskonceptet er også en stabil struktur, som er guide for medarbejdernes konkrete handlinger (Dutton og Dukerich, 2004). Den giver følelsen af stabilitet i en foranderlig verden, men den må udvikles og forandres for ikke at blive meningsløs i forhold til markedets trends. Og med den påkrævede forandring af organisationens identitet for at tilpasse sig omgivelserne opstår risikoen for at undergrave relationen til medarbejdere (Cheney og Christensen, 2004). Der skabes et hul (*gap*) mellem virksomhedens vision (*corporate identity*) og kulturen (organisationens identitet), hvilket kræver, at ledelsen igangsætter tiltag med det formål at genskabe en fælles identitetsopfattelse fra top til bund i organisationen. Det er ledelse af disse forandringsprocesser, hvor nye meningsstrukturer skabes blandt medarbejderne, som er fokus for denne ph.d. For bl.a. Gioia (2004) skriver i en kritik af Albert og Whetten (1985), at man godt kan tale om hypertilpasningsdygtighed i forhold til *corporate identity (/claimed identity)*, men at det ikke giver mening i forhold til organisationens identitet, hvor kultur er en del af identiteten. Det tager tid at forandre meningsstrukturen blandt medarbejderne (påkrævet af en ny corporate brand-strategi), der styrker deres engagement via identifikation og initialisering af virksomhedens (nye) mål og værdier.

Forankringen af et corporate brand i organisationen er præsenteret som en proces med 5 trin (Schultz, 2005a: tabel 9.1): #1 Formulering af *the corporate brand* (vision), #2 tilpasning af organisationsstrukturen og de interne processer, hvilket betyder en reallokering af de menneskelige ressourcer, når iscenesættelsen af brandet forandres #3 Involvering. Implementeringsprocessen involverer alle fra top til bund i organisationen #4 Integrering af de kommunikative elementer, der formidler *the corporate brand* #5 Måling af *vision/image/culture-gap*. Procesbeskrivelsen kan dog kritiseres for at være normativ og vejledende, fordi der påtrods af italesættelsen af medarbejderinvolvering og ejerskab for brandet savnes en konkret

[24] Bemærk at i Hatch og Schultz' model henviser image til samtlige af virksomhedens interessenter. I denne udgave af modellen er kun kundernes image fremhævet grundet afhandlingens fokus.

værktøjskasse. Endelige skal det understreges, at involveringen af medarbejderen først finder sted i implementeringsfasen, hvorved ejerskab for brandets betydningsunivers (og formulering af brandets vision) stadig er hos topledelsen.

3.2.2 Brandet som en relation

Udfordringen for *corporate brand management* i dag er at rumme brandet som en flydende frem for en stabil/vedvarende og central (Albert og Whetten, 1985) meningskonstruktion. I forlængelse heraf kritiseres Hatch og Schultz' *tool kit* for ikke at skabe en forståelse for mekanismerne bag konstruktionen af organisationens identitet – de forbliver i den sorte boks, der skjuler, at corporate branding stadig har en essentialistisk tilgang til *brand management*, dvs. at brandets kerne er en størrelse, som lader sig kortlægge og styre af virksomheden (Buhl og Hansen, 2003). Fra en kulturteoretisk vinkel betyder den essentialistiske tilgang til brandet, at intern ensartethed ses som nøglen til udvikling af virksomhedens succes (de Chernatony og Dall'Olmo Riley, 1999), mens kulturel diversitet skal reduceres. Imidlertid kritiseres Albert og Whettens (1985) tilgang til brandet, som "det" der samler organisationen, for at være utilstrækkelig til at forstå medarbejdernes identifikation og intialisering af *brand identity* (van Rekom, 1997). Således har organisationens identitet mange kilder – indenfor og udenfor organisationen, og den er et resultat af de mange subkulturer, der eksisterer indenfor organisationens rammer (Gioia, Schultz og Corley, 2004). Brandet tillægges mening i relationen mellem mennesker, hvorved brandets betydninger retorisk flyttes fra at være en konstruktion, skabt af topledelsen, til et komplekst meningsnetværk mellem mennesker med en relation til brandet, og hvor organisationens indre og ydre flyder sammen (Cheney og Christensen, 2004). I praksis kritiseres *The corporate branding tool kit* for ikke at rumme dette virkelighedsbillede, fordi der ikke tænkes ud af boksen, dvs. i forhold til det betydningsskabende rum udenfor topledelsens direkte påvirkning af adfærd. Hermed er corporate branding-teorien unuanceret i sin forståelse af, hvordan *the vision-culture gap* elimineres.

At brandets betydningskonstruktion er flydende frem for stabil/varrig betyder konkret, at brandets indhold genforhandles hver gang medarbejder eller kunde (eller en tredje interessent) er i kontakt med brandet. Fra et *brand management*-perspektiv er kundens kontaktpunkter teoretisk beskrevet som kundens erfaringer med brandet før, under og efter køb af et givent produkt eller en serviceydelse (Vandermerwe, 2000; Davis og Dunn, 2002). Til sammenligning forventes medarbejder-brand relationen etableret gennem HR's ledelsesfilosofi og systemets arkitektur med valg af konkrete taktikker som kontaktpunkter. Men viden om, hvordan et brand internt forankres med HRM som partner, forbliver i den sorte boks.

Afslutningsvis kan problematikken ved corporate branding-teoriens fokus på brandet som en central meningskonstruktion i organisationen målrettes en diskussion af identitetsbegrebet. Hvor rummeligt er brandet? Hvordan formulerer virksomheder en brandstrategi, der tager udgangspunkt i tiltag, der giver værdi for både kunderne og medarbejderne, så de optræder som brandambassadører? At åbne corporate branding-teoriens øjne for, at organisationens forskellige interessenter har forskellige opfattelser af virksomhedens identitet og relation til brandet, skaber imidlertid nogle teoretiske udfordringer. Helt centralt er spørgsmålet om relevansen af at tale om *"brand as essens"* (Hatch and Schultz, 2004) som vejen til et stærkt brand. Spørgmålet sættes endnu mere på spidsen, når organisationen internt også skal ses som bestående af forskellige interne interessentgrupper (/subkulturer; Dowling, 2003). Bliver *corporate identity* da en skrøbelig konstruktion, fordi dens distinkte karakter er et *patchwork* af subkulturers identiteter? Er risikoen herved, at organisation ikke har en central (/fælles) identitet?

3.2.3 Vejen til et stærkt brand

> *"The critical thing is not what values the organisation has, or even whether it has the same values as other organizations; the critical thing is that the organization has values, and that these values result in a particular way of doing things that characterizes this organization alone."*
>
> Antorini and Schultz, 2005a:68

Corporate branding-teorien fremhæver værdierne som den store fortælling, der samler organisationen om et fælles mål og sikrer virksomheden en distinkt position i markedet. Organisationers krav om at skille sig ud fra konkurrenterne i markedet (Albert og Whetten, 1985) har imidlertid et indbygget paradoks, fordi organisationer strategisk hævder, at virksomhedens distinkte positionering ligger i værdierne, selvom ordvalget ikke er forskelligt organisationerne imellem. I forlængelse heraf vil corporate branding-litteraturen holde fast i, at kultur er nøglen til opnåelse af konkurrencefordele i markedet: Det er ikke værdierne, der er forskellige, men måden de er implementeret på i organisationen, dvs. hvordan værdierne kommer til udtryk i *organisational behaviour*.

Corporate branding-litteraturens anden bølge integrerer derfor retorisk hele organisationen i markedsføringen, hvor de menneskelige kompetencer er fundamentet for en distinkt organisationskultur og dermed en konkurrencemæssig fordel. I samme åndedrag bringes medarbejderen i grænsefeltet mellem virksomhedens "ydre og indre" i centrum som medie i opnåelsen af et troværdigt brand (Schultz, 2005b). Medarbejderen er i corporate branding-

litteraturen lig brandet (Vallaster og de Chernatony, 2006), og brandets personlighed[25] bliver levende- og hångribeliggjort for kunden i mødet med medarbejderen (Kapferer, 2004; Keller, 2006). Medarbejderen skal i attitude og adfærd repræsentere virksomhedens brand (Harris og de Chernatony, 2001), fordi medarbejderen i kundens øjne er repræsentant for virksomheden (Ind, 2003; Bansal, Mendelson og Sharma, 2001). Virksomhedens/brandets relation til kunden afhænger således af, at det der loves eksternt i markedsføringen også efterleves af medarbejderen i *face-to-face* mødet med kunden. Modsatrettede og urelaterede budskaber vil føre til et *vision-image gap* (jf. *the corporate branding tool kit*, figur 3.1) og et svagt brand.

Imidlertid kritiseres corporate branding-litteraturen for til stadighed at have et simplificeret blik på kultur med en urokkelig tro på, at medarbejderne deler topledelsens opfattelse af verden, og dermed ubevidst handler i overensstemmelse med virksomhedens værdier med positiv effekt på virksomhedens image (e.g van Rekom, 1997).

3.2.4 Markedsrelationens organisering

Corporate branding har traditionelt haft fokus på traditionelle markedsførings- og kommunikationsteknikker til forankring af *corporate identity* i forbrugerens og andre interessenters bevidsthed i et afsender-modtager perspektiv. Imidlertid er der i corporate branding-teoriens sidste årti kommet større fokus på brandets identitet som en størrelse, der ikke kan håndgribeliggøres i en strategisk model (eksempler på strategiske modeller se Aaker, 1996; Kapferer, 2004). Identiteten er en dynamisk størrelse og en social konstruktion, der bliver til, opleves og leves i interaktionen mellem brand og interessent. Bevægelsen mod brand identitet som et fænomen, der skabes i relationen mellem mennesker ”i praksis” og ikke eksisterer i sig selv, afspejles retorisk i konkrete ledelsesmæssige forandringer i en bevægelse hen imod værdibaseret ledelse (Karmark, 2005).

Dette billede forandrer imidlertid brand identitet som fænomen fra at være et lukket system, ofte karakteriseret som narcissistisk eller selvtilstrækkeligt i sin opfattelse af relationen til omgivelserne (Kapferer, 2004; Weick, 2001), til at være et åbent organisatorisk system, hvis betydninger er influeret af omverdens indtryk (Christensen, 1994). I et åbent system er alle medarbejdere fra top til bund nemlig formidlingsbærere af betydninger udenfra og ind i organisationen til en redefinering af, ”hvem vi er” internt. Ligeså er de formidlingsbærere indefra og ud og vigtige brikker for virksomheden i bestræbelsen på at påvirke omgivelserne.

---

[25] Brands er ”super-persons”, der tillægges menneskelige egenskaber. For en kritik heraf se Czarniawska (2000).

Den nye organisering stiller imidlertid krav til frontlinie-medarbejdernes kontinuerlige og refleksive proces omkring brandets identitet, når de skal håndtere den følsomme balance, der er mellem at tilpasse sig omgivelserne og holde fast i en kulturelt forankret selvforståelse, og som skal sikre en sammenhængende og troværdig brandkommunikation (Cheney og Christensen, 2004; Hatch og Schultz, 2002). Den reflekterende proces fordrer medarbejdernes kendskab til og motivation for opnåelse af virksomhedens mål (hvem er vi, og hvem vil vi gerne være), og er en afgørende kompetence at besidde for organisationen.

4. Intern branding

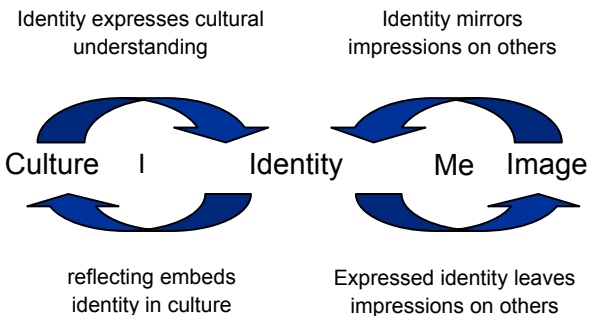
Dette kapitel vil præsentere en række begreber og deres sammenhæng med det formål at skabe forståelse for corporate branding-litteraturens kultursyn og ledelsesmæssige tilgang til den interne branding-opgave.

4.1 Den dynamiske organisationsidentitetsmodel

Den første teoriudvikling indenfor corporate branding anså identitet som noget, virksomheden *havde*, og satte virksomhedens værdier lig organisationens identitet og medarbejdernes adfærd (*organisational behavior*). Identitetskonceptet var en stabil struktur, som gav følelsen af stabilitet i en foranderlig verden (Weick, 2001), og det var en guide for konkrete handlinger (Albert og Whetten, 1985; Hatch og Schultz, 2001). Problematikken ved denne tilgang var imidlertid, at identitetsbegrebet var en meningskonstruktion internt, som forsøgte at bekræfte sig selv, sin selvforståelse og sine underliggende meningsstrukturer, hvorved marketingidealet om den totale markedsorientering kompromitteredes (Christensen, 1994). Et eksempel er sagen om Shells udtjente olieboreplatform Brent Spar, der skulle dumpes i havet. Med Greenpeace i spidsen skabte denne handling stor røre i Europa. Miljømæssigt argumenterede Shell for, at forureningsgraden var langt mindre ved dumpning af platformen på havet fremfor nær land. Men Brent Spar undervurderede den symbolske betydning af handlingen: Verdenshavene kunne ikke længere anses for en billig og bekvem losseplads lang væk fra stedet, hvor affaldet var skabt. Shell forstod kun deres handlinger udfra eget perspektiv – en ingeniørdreven kultur – og nægtede dialog med Greenpeace (Gioia, Schultz og Corley, 2004; Hatch og Schultz, 2002).

Corporate branding-litteraturen har derfor indenfor det sidste årti fået en mere dynamisk tilgang til identitetsbegrebet, som det fremgår af figur 4.1. Organisationens identitet er i konstant forandring i et spændingsfelt mellem at måtte reagere på omgivelsernes feedback til organisationen (*image*) og virksomhedens behov for stabilitet, som findes ved at spejle sig i virksomhedens eksisterende meningsstrukturer (*culture*). Det er indenfor disse rammer, at organisationen (re)definerer, hvad den står for (*identity*).

Figur 4.1 Den dynamiske organisationsidentitetsmodel



Kilde: Hatch og Schultz, 2002:995

Den dynamiske organisationsidentitetsmodel tager udgangspunkt i socialidentitetsteorien, der bygger på, at organisations identitet i overensstemmelse med individets identitet har rødder i de sociale relationer, som individet indgår i. Identitetskonstruktionen er en vekselvirkning mellem jeg'ets (*I*) selvopfattelse og mig (*Me*), dvs. hvordan jeg gerne vil fremstå for andre (Hatch og Schultz, 2002; Mead, 2005). Jeg'et eksisterer indenfor rammerne af en social kontekst, og mig'et er et udtryk for den rolle, jeg'et påtager sig i relationen til andre. Mig'et spejler sig i andres holdninger, læser andres reaktioner på dets ageren, tager ansvar herfor og reagerer op imod dem ved for eksempel at ændre adfærd. Mig'ets svar på andres holdninger til ham, som han opfatter dem, konstituerer hans jeg (Mead, 2005). Jeg'et er et resultat af *sense-making*, dvs. en efterrationalisering af situationen (Weick, 2001). Efterrationalisering vil danne grundlag for mig'ets valg af handlingsalternativer fremover.

Organisationens identitet er virksomhedens (selv)klassifikation i forhold til andre virksomheder. Klassificering finder sted med udgangspunkt i virksomhedens kompetencer, som differentierer virksomhederne fra hinanden (Albert og Whetten, 1985; Corley et al., 2006). Organisationer responderer på deres omgivelser ved at fortolke og handle op imod eksterne forandringer, som virksomheden ser i markedet. Det kan være konkurrerende virksomheders strategiske træk eller markeds- og forbrugertrends.

Figur 4.1 fremmer retorisk en refleksiv organisationskultur og et identitetsbegreb, der skabes og genskabes i interaktion med omverdenen. I dette perspektiv er betydningsskabelsen omkring *the corporate brand* ikke et spørgsmål om virksomhedens/afsenderens valg af tegn i budskabsformidlingen og omgivelsernes/modtagernes afkodning af disse. Det er derimod en

proces, hvor organisationens identitet bliver et spørgsmål om forhandling af betydningen af relationen mellem organisationen og omverdenen (Ginzel, Kramer og Sutton, 2004).

Identitetsbegrebet bliver i figuren behandlet som en social konstruktion. Men identitetsbegrebet bliver paradoksalt nok diskuteret på organisationsniveau og i forhold til *sense-making above and beyond* virksomhedens individuelle medarbejdere: organisationens identitet er medarbejderens udvidede selv/jeg[26] (Christensen og Cheney, 2000). I overensstemmelse hermed skriver Dutton og Dukerich (2004:25):

> *"The close link between an individual's character and an organization's image implies that individuals are personally motivated to preserve a positive organizational image and repair a negative one through association and disassociation with actions on issues."*

Således er medarbejdernes motivation for initiativ og selvledelse (udtrykt i konkret brandadfærd), at de ser virksomhedens problemer som deres egne, fordi de spejler sig i corporate identitet. I corporate branding-teorien antages dette at være en selvfølge, for med fokus på markedsrelationen har litteraturen empirisk fokus på at forklare sammenhænge mellem identitet og image. Kultur som tema bliver ikke berørt (bl.a. Dutton og Dukerich, 2004).

4.2 Kultur og identitet

Organisationens identitet påvirkes af organisationens kultur. Kulturen har rødder i virksomhedens historie og arv og er i modellen et stabilt forankringspunkt for virksomhedens kommunikation i en foranderlig verden. Om kultur skriver Hatch og Schultz (1997:360):

> *"Organizational culture, which we see as the internal symbolic context for the development and maintenance of organisation identity."*

I overensstemmelse med citatet fremhæves kultur ofte som de fælles betydningsdannelser, der udvikler og samler organisationen om en fælles identitet, og som strukturerer den måde, medarbejderne handler på. Fra at have set organisationens identitet som ejet af topledelsen, advokerer corporate branding-teorien således nu for en forståelse af organisationens identitet som en størrelse, hvor medarbejderen - som de øvrige interessenter - ikke bare er modtager af brandets symbolværdi men også fortolker af brandets udtryk. Det betyder også, at litteraturen har flyttet fokus fra brandets udtryk til indholdet af symbolerne, dvs. det samlede

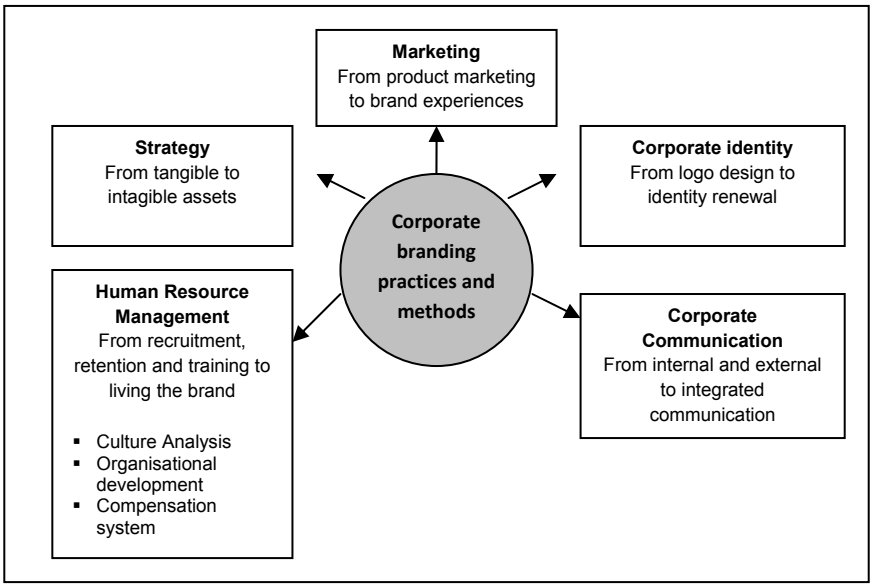
[26] "Jeg'et" (Mead, 2004) og "selv'et" (eks. Tajfel og Turner, 2004) vil blive anvendt synonymt i opgaven.

følelsesmæssige indtryk, som brandet efterlader indenfor rammerne af medarbejdernes eget liv (Hatch og Schultz, 2001).

Relationen mellem brand og forbruger er udforsket i marketing- og forbrugeradfærdsteorien, herunder at forbrugeren involverer sig i marketingkampagners budskaber i det omfang, at budskabet bekræfter og fremmer et ønsket selvbillede (Buhl, 1991 i Christensen og Cheney, 2000). Også viden om brands symbolske rolle i dannelsen og vedligeholdelse af fællesskaber, *brand communities* (Muniz Jr og O'Guinn, 2001; Schoutten, Martin og McAlexander, 2007), er blevet et centralt tema i marketing- og forbrugeradfærdsteorien.

Til sammenligning anses relationsopbygningen til medarbejderne som en HRM-opgave. *Human resource management* fremhæves som én ud af fem centrale strategiske discipliner indenfor corporate branding (Figur 4.2):

Figur 4.2: Corporate branding, et tværfunktionelt arbejde



Kilde: Schultz, 2005b:Figure 2.3

I denne figur 4.2 hæver Schultz (2005b) retorisk overlæggeren, hvorved HRM bevæger sig fra at være en stabsfunktion, der rekrutterer og træner medarbejderne samt sikrer høj fastholdelse, til at være en strategisk partner i skabelsen af virksomhedens brand. Kulturanalyse, organisationsudvikling og belønningssystemer tilføjes som værktøjer. Værktøjerne og deres formål konkretiseres dog ikke yderligere i Schutlz' tekst, men det må antages, at en kulturanalyse har til formål at identificere en eventuelt uoverensstemmelse mellem

virksomhedens vision og organisationens kultur. Det skyldes, at medarbejderne ses som en homogen masse af individer, der alle har samme relation til brandet. Segmentering af medarbejderne er altså ikke en del af denne øvelse, hvorfor det kan konkluderes, at mens *brand management*-litteraturen har fokus på brandets symbolværdi i specifikke forbrugersegmenter, så har litteraturen stadig et langt sejt træk foran sig, hvis den skal have medarbejdernes personlige livsverden med (Schultz, 2000).

Organisationsudvikling (jf. figur 4.2) fortolkes som udviklingen fra bureaukratisk til værdibaseret ledelse (Christensen og Cheney, 2000; Karmark, 2005), uddannelse af medarbejderne og rekruttering af medarbejdere med den rette attitude (Ind, 2004). Målet er at skabe en innovativ og kundeorienteret kultur.

Belønningssystemer (*compensation systems*) er et værktøj, der skal skabe rammerne for en adfærdforandring, som IKEA i 2003 var et eksempel på[27]. Således valgte den danske afdeling af IKEA som en del af en samlet servicestrategi at hæve lønnen i kasselinien med kr. 5000. Målet var at øge fastholdelsen, gennemsnitsalderen (ved flere ansøgninger fra modne ansatte med den rette attitude) og endelig medarbejdernes fleksibilitet (arbejdstider). Interessant for casen om IKEA er, at mens målene i kasselinien blev nået, havde tiltaget en uforudset bagside i andre dele af varehuset. Således oplevede IKEA utilfredshed blandt sælgerne (ansat i IKEAs forskellige afdelinger), som fortolkede belønningen af kasseassistenterne som om, at jobbet som sælger var blevet mindre vigtigt. Fra et corporate branding-perspektiv giver konflikten mellem sælgerne og topledelsen anledning til undren, når kundeservice som brandets metafortælling tydeligvis ikke leverer mening til arbejdslivet, ej heller øget integration på tværs af virksomhedens afdelinger. Der er tydeligvis ”noget” på spil, som ikke er beskrevet eller kan forklares i corporate branding-litteraturens tilgang til *organisational behaviour* og medarbejdermotivation. For lønstigningen, som er fra HRM’s værktøjskassen, har måske nok skabt større engagement i kasselinien, men på gulvet har medarbejderen taget afstand til deres job.

4.3 Intern branding – en definition

Kultur er tavs viden i organisationen (Hatch og Schultz, 2001; Schein, 1994), men kulturen er i de senere år blevet eksponeret kraftigt ud fra et markedsføringsperspektiv, da virksomhedens måde at gøre tingene på gennem hele værdikæden er grundlag for at differentiere generiske produkter og services fra hinanden (Schultz, 2000). I forlængelse heraf har der indenfor

[27] Afsnittet om IKEA bygger på et interview med den tidligere HR-chef i IKEA

corporate branding-litteraturen været et stigende fokus på intern branding med det formål at forankre virksomhedens vision i en stærk virksomhedskultur og øge medarbejdernes initialisering af virksomhedens brand (Burmann og Zeplin, 2005). Målet med intern branding er, at medarbejdernes adfærd og attitude styrker det ønskede brand image. Intern branding defineres som

> *"The process by which employee internalize the desired brand image and are motivated to project the image to customers and other organisational constituents."*
>
> Miles og Mangold, 2005:535[28]

I forlængelse heraf er formålet med intern branding at lukke hullet mellem, hvad virksomheden siger eksternt, og hvad der praktiseres internt i virksomheden (Gotsi og Wilson, 2001) via en kulturforandringsproces, der udvikler medarbejderne til at antage rollen som brandambassadør (Karmark, 2005).

Intern branding i organisationer bygger på tanken om det følelsesmæssige engagement i et brand (Karmark, 2005; Vallaster og de Chernatony, 2006), hvor brandet ses som leverandør af mening overfor medarbejderen og bruges i forbindelse med konstruktion af medarbejderens identitet. Således antages medarbejderens engagement i arbejdspladsen at bygge på medarbejderens identifikation med virksomhedens *corporate identity* og internalisering af *the corporate brands* målsætning, personlighed og værdier med rødder i virksomhedens historie og kultur (Ind, 2004; Karmark, 2005).

Intern branding kan også defineres som redskaber til ledelse af medarbejdernes adfærd. Corporate branding-teoriens *real-life* eksempler på forankring af værdier i organisationen afslører, at opgaven betragtes som en marketingopgave: *Corporate communication*[29] er en måde at guide medarbejderens adfærd på; sponsering er et middel til at øge medarbejderens identifikation med brandet (Karmark, 2005); Workshops (Bergstrom, Blumenthal og Crothers, 2002) og events bliver brugt til at præsentere en ny strategi (Karmark, 2005); og endelig måles effekten af marketingindsatsen udfra om medarbejderne alle formulerer brandets værdier ens fra top til bund i hierarkiet (Bergstrom, Blumenthal og Crothers, 2002). Så selvom at Karmark (2005) skelner mellem et marketing og værdibaseret perspektiv på intern branding, så tager

---

[28] Miles og Mangold (2005) anvender denne definition på *employer branding.* Men som der er argumenteret for tidligere i afhandlingen anvendes *employer branding* og *internal branding* som synonymer i litteraturen.

[29] Eksempler på *corporate communication* er brandbøger og manualer for medarbejdernes adfærd, grafisk layout af kommunikationsmateriale osv.

begge perspektiver udgangspunkt i, at ledelsen ønsker at forankre sin fortolkning af værdierne – kun valg af taktik varierer. Det er taktikker, der alle er traditionelle marketingredskaber, og er envejs-kommunikation fra ledelsen til medarbejder i en afsender-modtager perspektiv. Udfordringen internt med brug af traditionelle marketingtaktikker (kommunikationsmateriale, sponsering osv.) er, at brugte ord og symboler kan tolkes forskelligt af medarbejderne. Til løsning af denne problematik fremskriver De Chernatony og Vallaster (2006) mellemlederen som et medie, der skal sikre den rette fortolkning af virksomhedens symboler og ord i konkret adfærd. Imidlertid kan De Chernatony og Vallesters tekst kritiseres for at antage, at mellemledere er rationelle beslutningstagere, der skaber balance mellem medarbejdernes og organisationens interesser.

4.4 Kritik af corporate branding-litteraturen

4.4.1 X!

Corporate branding har traditionelt set medarbejderen som en del af en kollektiv identitet, hvor virksomhedens identitet er initialiseret af medarbejderne. Denne essentialistiske opfattelsen af identitetsbegrebet understreger, at betydningen af virksomhedens strategiske, taktiske og operationelle handlinger i høj grad er topledelsens ansvar (Ginzel, Kramer og Sutton, 2004). Topledelsens mål med al handling og kommunikation (internt og eksternt) er således at overføre den ønskede selvopfattelse, dvs. virksomhedens corporate identitet, til andres opfattelse af virksomheden. Medarbejderne er majonetdukker i opnåelsen af virksomhedens mål: Samarbejdet mellem divisioner/afdelingerne holdes sammen af virksomhedens struktur, og det tages for givet, at hvis man er blevet enige om målene, så følger medarbejderne med (Albert og Whetten, 1985). Ledelsesbeslutninger er en-vejs for organisationens mål er medarbejdernes mål, og hvis medarbejderne yder modstand mod beslutningerne, ville det give god mening at bruge McGregors ledelsesteori (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006) til at forklare denne afvigelse ved, at medarbejderne ikke ønsker at tage ansvar. For med reference til Hatch og Schultz' *corporate branding tool kit* (figur 3.1) er kultur – herunder årsager til medarbejdernes afvigende adfærd - ikke en parameter, som har ledelsens opmærksomhed. Styring og kontrol af medarbejdernes adfærd – og afstraffelse ved brandafvigende adfærd – vil i det perspektiv være et ledelsesmæssigt redskab for at nå virksomhedens mål (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006; Schultz, 2005b). Men denne ledelsestilgang skaber ikke brandambassadører blandt medarbejdere, da disse ikke mekanisk skal følge men derimod leve det budskab, de formidler.

Indenfor dette essentialistiske verdensbillede skabes virksomhedens identitet og selvforståelse i dynamikken mellem virksomhedens selvopfattelse og omverdenens image.

Forandringsprocesser opstår ved uoverensstemmelser herimellem. Dutton og Dukerich (2004) beskriver eksempelvis, hvordan Port Autority måtte omdefinere sin forståelse af virksomhedens rolle fra at være en transportvirksomhed til også at være en social ansvarlig virksomhed, der engagerede sig i at løse samfundets problemer som følge af et øget antal af hjemløse på virksomhedens busstationer. Casen om Port Autority handler om, hvordan topledelsen måtte reagere på medarbejdernes fortolkning af, hvordan omverdenen så på virksomhedens måde at håndtere det stigende antal hjemløse. Topledelsen havde på det tidspunkt et tæt samarbejde med politiet om at fjerne de hjemløse, men topledelsen måtte finde en mere langsigtet og holdbar løsning: at oprette *drop-in centers* for de hjemløse. Dog kan Dutton og Dukerichs case kritiseres for kun at have virksomhedens image og identitet i spil og *ikke* virksomhedens kultur og subkulturelle identifikationsprocesser til forklaring af medarbejdernes kritik af virksomheden, der distancerede dem følelsesmæssigt fra virksomhedens brand.

Heller ikke en gennemgang af *mainstream* brandingteori med fokus på intern branding giver en dybere forståelse af relationen mellem ledelse og medarbejdernes adfærd. Med 30 interview med ledere indenfor marketing og kommunikation søger Vallaster og Chernatony (2006) eksempelvis at forstå et brands forankringsproces i en organisation. Men undersøgelsen bekræfter blot, at *"ledere dybest set ikke forstår eller er interesserede i at forstå medarbejderne"* (Kristensen, 2006:5). På trods af at teorien italesætter vigtigheden af dialog mellem ledelsen og medarbejderne (bl.a. Karmark, 2005), så handler ledelse dybest set kun om at imødekomme medarbejdernes modstand mod brandstrategiske tiltag med ét mål for øje: at få medarbejderne til at imødekomme virksomhedens operationelle idealer for adfærd.

Således ligger der bag ideen om værdibaseret ledelse fra et marketingperspektiv stadig opfattelsen af den kollektive brandforståelse som vejen til et stærkt brand. I samme åndedrag kritiseres værdibaseret ledelse for at pålægge medarbejderne at indleve sig i adfærdsprogrammer (Karmark, 2005) og via ekplicitering af virksomhedens værdisæt (Schultz, 2000) at ville styre kulturen fra et *top-down* perspektiv. Bag denne kontrol er et ønske om at skabe en fælles forståelse af organisationens identitet og dermed organisationens indtryksstyring (Cheney og Christensen, 2004) i servicemødet.

4.4.2 Ureflekterede ledelsesmæssige paradokser

Corporate branding-litteraturen er domineret af en retorik omkring organisationens identitet, der placerer organisationen i paradokset mellem at skabe intern stabilitet (dvs. en stærk kultur) og en innovativ, kundeorienteret organisation i en (hyper)foranderlig verden. Paradokset er

imidlertid oftest italesat som udviklingstrin, dvs. som første og anden bølge af corporate branding-litteraturens udvikling (tabel 4.1), hvorfor paradokset forbliver ureflekteret.

Tabel 4.1: Ureflekterede paradokser i corporate branding-litteraturen

Den første bølge af corporate branding	**Den anden bølge af corporate branding**
Lukket system (brandets betydninger ejes af topledelsen)	Åbent system (alle fra top til bund er meningsbærere af betydninger indenfor og udenfor organisationen)
Intern branding = marketingopgave	Intern branding = hele virksomhedens ansvar
Brandet som struktur	Brandet som proces (det flydende brand)
Marketing som en *sense-giving* aktivitet, hvorved brandet positioneres i interessenternes bevidsthed	Marketing som om dialog og om at skabe rammerne for "*sense-making in the context of the stakeholders own life"*
Stabilitet (brandets historie og arv sikrer brandet et distinkt udtryk i markedet)	Fleksibilitet [30] (foranderlighed for at brandet ikke bliver meningsløst; innovativ kundeorienteret kultur)
Kernekompetencer (generelt ressourcebaseret perspektiv)	Kundeorientering (marketingperspektiv, dvs. organisationen er eksternt "styret")
Brandets ensartede udtryk og autensitet	Rummelighed (fortolkninger) og fragmentering[31]
Kultur som tavs viden	*Organisationens identitet* som en eksplicit italesættelse af kulturen udtrykt i værdier
Organisationens identitet (den kollektive brandforståelse; organisationen som "*an extension of the individual self*")	Organisationen som bestående af subkulturer/-identiteter (hvad, det betyder for *organisationens identitet,* er dog ikke berørt)

Kilde: Egen tilvirkning

Der kan argumenteres for, at paradokserne illusteret i tabel 4.1 er søgt omfavnet i begrebet "organisationens identitet", der er virksomhedens bevidsthed om, "hvem vi er", og som er skabt i

[30] Christensen og Cheney (2000)

[31] Czarniawska (2000)

en dialog mellem virksomhedens selvopfattelse og virksomhedens image. Men analyseres de ontologiske grundantagelserne bag teorien, er historien ikke skrevet om siden Albert og Whetten (1985). Her beskrives organisationens divisioner og funktioner som integrerede og samlet omkring virksomhedens mål, som er eksternt rettet mod markedet. Interne konflikter, modsigelser og forandringer, der ikke er ledelsesinitierede, er ikke en del af det teoretiske verdensbillede. Således forventer topledelsen, at hvis brandets betydning kommunikeres, så handler medarbejderne i overensstemmelse hermed. Brandet skaber struktur for menneskers adfærd, og brandet leverer identitet til medarbejderen. Tanker om, at menneskets ”jeg” skabes af erfaringsdannelse i de sociale rum og er afhængig af subjektiviteten, er ikke en del af corporate branding-teoriens ontologi. Disse problemstillinger har nemlig ikke været relevante indenfor produkt marketing, hvor varen som medie ikke ”skabte” sin egen virkelighed. Men det gør mennesket i en servicevirksomhed. I eksternaliseringen af virksomhedens værdier mangler corporate branding-litteraturen stadig at få medarbejdernes virkelighed med. Og det er på trods af, at involvering og dialog med medarbejderne er det ledelsesmæssige ideal i corporate branding-litteraturen.

4.5 Brandets bidrag og begrænsning i forhold til moderne ledelsesteori

Corporate branding-teorien er karakteriseret ved en udvikling *fra* kun at tænke kunde-brand relationen som en strategisk parameter for et stærkt brand (Olins, 2000) *til* nu også at fokusere på brandet værdiskabelse i forhold til virksomhedens øvrige interessenter, herunder medarbejderne (Hatch og Schultz, 2001). Samtidig er virksomheder blevet mere opmærksomme på virksomhedens identitet som omdrejningspunkt for troværdighed og genkendelighed i virksomhedens imageskabende tiltag på tværs af interessenter (Olins, 2000). I det perspektiv bliver organisationens identitet en fælles reference for interne og eksterne opfattelser af brandet. Og i dette grænseland mellem den interne organisation og omgivelserne bevæger eksempelvis butiksmedarbejdere sig, fordi de i kundeinteraktionen skal individualisere kundeoplevelsen, uden at brandets udtryk bliver flyvsk.

Virksomheders nye åbenhed eller gennemsigtighed i deres kommunikation lancerer identitetsbegrebet som en fælles symbolsk/betydningsskabende referenceramme for relationen mellem brand og virksomhedens interessenter (Hatch og Schultz, 2004). Ydermere introduceres et nyt marketingparadigme, der kræver en ændret diskurs, der transformerer ledelse i organisationen. *Brand management* tilfører moderne ledelse ideen om det betydningsbærende brand ind i organisationen. Brandet ses som leverandør af mening og bruges i forbindelse med konstruktion af virksomhedens identitet. I branding-litteraturen har man for længst hævet sig over diskussionen om brandets rolle i forbrugerens identitetsdannelse og brandets symbolværdi

som grundlag for gruppers identifikation med og differentiering fra hinanden. Ved introduktion af brandet som parameter i relation mellem virksomhed og medarbejder skabes en forståelse for denne tids mest centrale *management*-begreber: medarbejderens følelsesmæssige engagement til opnåelse af virksomhedens mål, og medarbejderen der lever brandet som brandambassadør.

4.6 Teoriens uafklarede problemstillinger i relation til Kvickly

4.6.1 Brandambassadørkonceptet

Detailbranchen lever i en verden, hvor produkt og service er den samlede værdiskabende ydelse. Brand-kunderelationen har således både materielle og immaterielle *touch points*, men litteraturen har fokus på at fremskrive, hvordan ægtheden af og den nære relation mellem brand og kunde skabes af den personlige interaktion i det personlige møde. Og brandet – som grundlag for den loyale relation mellem virksomhed og kunde – er en følelsesmæssig oplevelse skabt i mødet. Det fokus skærper talen om den ansattes rolle i opnåelse af virksomhedens mål, italesat som brandambassadør. At være brandambassadør betyder, at medarbejderen i kundeinteraktion yder en ekstra indsats for at møde kundens behov samtidig med at medarbejderens adfærd altid understøtter det ønskede brand image. Mennesket, og ikke maskinen, er derfor en central produktionsfaktor (Holt Larsen, 2006) i servicesamfundet (Hildebrandt og Brandi, 2005) og nøglen til at skabe et stærkt brand. Det overordnede argument herfor, er mennesket som subjekt kan sætte sig ind i kundens behov, vurdere og handle i øjeblikket for at levere den service, der er brug for i den konkrete situation. Men subjektiviteten er relativ, for i corporate branding-litteraturen tager man for givet, at medarbejderen identificerer sig med brandet og har initialiseret brandets identitet i daglig adfærd uden dog at redegøre for den betydningsskabende proces, der ligger bag. Corporate branding-litteraturen har endvidere ukritisk taget HRM's retorik til sig som vejen til en effektiv organisering af virksomhedens menneskelige ressourcer: ansvar, involvering og deltagelse (Christensen og Cheney, 2000), som er hjertet af det værdibaserede ledelsesperspektiv, og som forventes at skabe initiativ og medansvar blandt medarbejderne i opnåelsen af virksomhedens mål. Det ledelsesperspektiv kan imidlertid synes paradoksalt, fordi litteraturen stadig holder fast i brandet som (bureaukratisk) ledelsessystem, der samler medarbejderne om et "vi", og som i formidlingen af brandets identitet holder fast i en argumentativ tilgang (Weick, 2001) ved valg af medier som brandbøger og film.

I forlængelse heraf udfordres brandambassadørkonceptet på en række fronter, der griber ind i Coops hypoteser omkring den interne branding-opgave.

1. Coop/Kvickly har valgt en differentieret intern brand-strategi indenfor virksomhedens pluralisme, hvilket drejer fokus over på brandets betydning indenfor virksomhedens subkulturer og deres faglige selvopfattelse som en del af det organisatoriske liv. Det udfordrer tanken om brandets som en central (Albert og Whetten, 1985) meningskonstruktion, der samler organisationen. I overensstemmelse hermed sætter corporate branding-litteraturen selv spørgsmålstegn ved, om medarbejderne uforbeholdent tager del i organisationens metafortælling om *corporate identity* – eller om brandet i stedet for at samle medarbejderne om et "vi" undertrykker subkulturelle interesser (Christensen og Cheney, 2000), hvorved initiativ og medansvar for opnåelse af virksomhedens mål hæmmes. Men når vi nu ikke kan tale om brandet som en altomfavnende logik for adfærd, hvordan kan vi så tale om brandidentifikation? Hvordan skabes brandets betydning indenfor organisationens subkulturer? Besvarelsen af det sidste spørgsmål forbliver i den sorte boks i corporate branding-litteraturen, der på trods af erkendelsen af subkulturer stadig holder fast i en retorik omkring brandet som en tro (Kunde, 1997) frem for en relation. Tanken om brandet som en relation betyder et paradigmeskift, som kræver en demokratisering af brandet frem for et religiøst diktatur.

2. Branding sker uafhængigt og uden interesse for medarbejderne og deres daglige arbejde (Christensen og Cheney, 2000), hvilket er et brud med HRM-litteraturens fokus på medarbejdernes tilfredshed. Dog kan Kvicklys interne brand-strategi ikke forklares som udelukkende rettet mod at styrke relationen til kunden. Således vil planlægningen af slagteruddannelsen i kapitel 11 blive italesat som et arbejde, der involverede slagterne gennem dialog – med fagcheferne som talerør – med det formål at integrere viden om slagterkulturen i strategien for "Byens Bedste Slagter". Findes der en måde at tænke ledelse, som er mere human ved at inddrage interne sociale hensyn i strategiplanlægningen? Denne empiriske undren udfordrer corporate branding-teoriens italesættelse af dialogen, som til stadighed kritiseres for at være *top-down*-ledelse i nye klæder i form af værdibaseret ledelse.

4.6.2 Meningsskabelse i organisationer

Kvickly har i overensstemmelse med corporate branding-teorien et værdibaseret ledelsesperspektiv med fokus på involvering og dialog (Cheney og Christensen, 2004), og den gør ukritisk virksomhedens relation til både det interne og eksterne marked til et spørgsmål om valg af HR-filosofi (værdibaseret ledelse). Men hvordan HRM-værktøjer konkret er med til styrke brand-medarbejderrelationen, og hvordan en eventuel uoverensstemmelse mellem vision og kultur kan reduceres gennem en *sense-making* (Weick, 2001) fremfor *sense-giving* proces,

håndgribeliggøres ikke i teorien. Det skyldes, at corporate branding-teoriens eksisterende identitets-*frameworks* ikke er i stand til at omfavne kompleksiteten i store organisationer som Kvickly/Coop. Organisationens identitet*ers* relation til organisationens identitet – og modtagerens (medarbejderens) meningsskabelse omkring *the corporate brand* er ikke en del af de teoretiske grundantagelser. For det ville udfordre corporate branding-litteraturens behov for at indkapsle og definere ét entydigt og sammenhængende brand image, fremfor at forsøge at forstå begrebets mangfoldighed og muligheder indenfor et postmoderne paradigme, som kendetegner det moderne menneskesyn.

4.6.3 Does identity precede image?

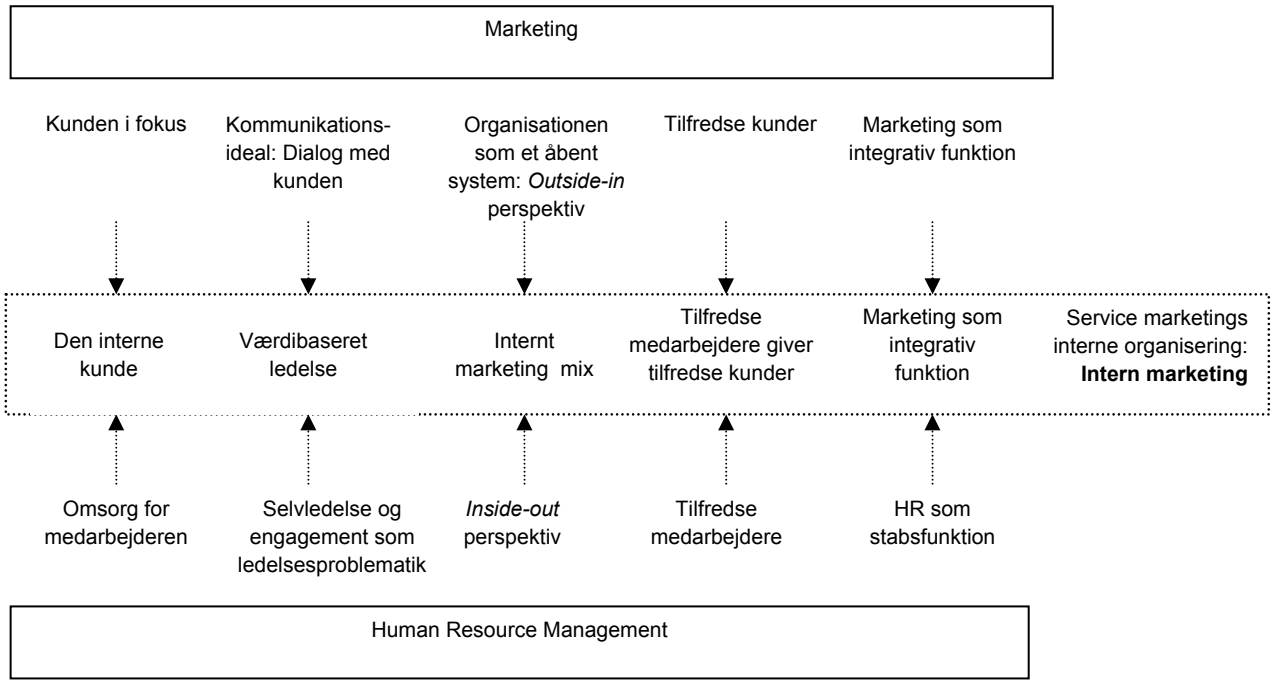
I Kvickly uddannes servicetrænere og slagtermestere til at være ambassadører for den kulturforandring, som sætter *"Kunden i fokus"*. Således forventes enkeltpersoner, som en del af en faglig gruppering på butiksgulvet, at forankre den af topledelsen formulerede *organisational identity* blandt ligesindede kolleger på butiksgulvet. Denne tilgang til HR-opgaven i Kvickly åbner op for at undersøge, hvordan mellemmenneskelige relationer – og interaktioner mellem kolleger – på butiksgulvet har indflydelse på medarbejdernes identifikation med og initialisering af brandets identitet. Er Kvicklys opfattelse af brandambassadørbegrebet imidlertid tilstrækkeligt til forståelse af identifikationsprocessen i en servicevirksomhed, hvor grænserne mellem den interne og eksterne omverdenen udvandes? Er Kvicklys interne brand-strategi som er en isoleret proces fra omverdenen tilstrækkelig til at løse indholdet af corporate branding-opgaven i dagens og fremtidens serviceorientede virksomhed. Spørgsmålene udfordrer Kvicklys brandstrategiske tilgang til markedet fra et *inside-out* perspektiv.

5. Service. Marketing som organiseringsideal

Kvicklys markedspositionering skaber et behov for at udtrykke kædens måde at drive virksomhed på indenfor en servicelogik. Afhandlingen finder det derfor hensigtmæssigt at inddrage service marketing-litteraturen, der meget konkret italesætter Kvicklys ledelsesmæssige tilgang til den interne organisering af markedsrelationen.

Service marketing-litteraturen bygger på ideen om marketing som organiseringsideal (figur 5.1): En generel kundeorientering der fokuser på begreber som servicekvalitet og kundetilfredshed. Centrale begreber i den kundeorienterede kultur er den interne kunde (dvs. medarbejderen) og medarbejdertilfredshed (Grönross, 2000; Korczynski, 2002); dialogen mellem virksomhed og kunde som kommunikationsideal via valg af HRM-system; organisering af virksomhedens kompetencer og processer mod at opfylde kundens behov gennem *intern marketing*; marketing som integrativ funktion (Rafiq og Ahmed, 1993; Rafiq og Ahmed, 2000), hvorved samtlige afdelinger og funktioner i virksomheden er orienteret mod opfyldelse af kundens behov.

Figur 5.1: Service marketings organiseringsideal



Kilde: Egen tilvirkning

Der er ikke noget nyt under solen i service marketings tanker om relationen til kunden i forhold til den traditionelle marketingteori (Achrol og Kotler, 2006), bortset fra det interne blik på ledelsen

af medarbejderen, der bestrider kundevendte servicejob. Dermed har service marketing påvirket teoriudviklingen i forhold til HRM's rolle i organiseringen af virksomhedens relation til markedet.

Præsentationen af service marketing-litteraturen består af to kapitler for overskuelighedens skyld:

Kapitel 5. En beskrivelse af serviceorganisationens ønskede relation til kunden og en præsentation af service marketing-litteraturens udvikling hen mod service som en værdikædebetragtning i artiklen om *The service dominant logic* af Vargo og Lusch (2004). Implicit følger denne tekst corporate branding-teoriens logik, hvor brandets værdi skabes gennem interessenters interaktion og bidrag langs værdikæden. Det nye paradigme repræsenterer også en erkendelse af, at et servicebrands værdi skabes *"in the mind of the customer"* (Grönroos, 2007; Ind, 2003)

I *kapitel 6* beskrives medarbejdernes engagement som en ledelsesproblematik i HRM- og service marketing-litteraturen, hvilket danner baggrundsviden for – og ikke mindst en kritik af – konceptet om intern marketing. Kapitel 6 om intern marketing vil anskueliggøre, hvordan service marketing-litteraturen vælger at integrere HRM's værktøjer og marketings retorik i italesættelsen af markedsrelationens interne organisering. For at understrege kapitlets fokus på HR og marketinglogikkens modsætningsfuldhed har jeg valgt at fastholde service marketing som begreb frem for *service management* (Jf. Grönross, 2000 for diskussion af forskellen). Endvidere har jeg valgt at bruge begrebet intern marketing i kapitel 5 og 6, mens begrebet intern branding anvendes i kapitel 3 og 4. Imidlertid anvendes begreberne i litteraturen som synonymer.

5.1 Hvad er service?

Forudsætningen for service marketing-litteraturens begrebsliggørelse af, hvad service er, ligger i den opfattede kompleksitet af værdiskabelsesprocessen i den *personlige interaktion* mellem medarbejder og kunde. Service beskrives som uadskillelig, samtidig, variabel, uhåndgribelig og letfordærvelig (Parasuraman, 1985):

1. Uadskillelighed henviser til medarbejder og kunde som *co-creators* af serviceydelsen. Service er en proces (frem for en transaktion) mellem medarbejder og kunde, hvor gensidige forventninger til relationen iscenesættes i servicemødet.
2. Samtidighed (i tid) for produktion og forbrug af services gør organisationen sårbar over for individuelle kunders uforudsigelighed. Samtidigheden betyder, at indholdet af servicen er variabel i forhold til den individuelle kundes krav og forventninger (Korczynski, 2002), og

serviceinteraktionens forløb kan derfor ikke forudses af organisationen. Servicekvaliteten derimod, kan påvirkes af organisationen gennem virksomhedens struktur, ledelse samt rekruttering, træning og uddannelse af medarbejdere med den rette attitude og adfærd i servicemødet. Disse tiltag går samlet under betegnelsen intern marketing (Grönross, 2000) og har som mål at sikre ensartetheden i servicekvaliteten på trods af den menneskelige produktionsfaktor (Solomon et al., 1985).

3. Servicehandlingens uhåndgribelighed er et udtryk for, at kunden ikke kan konkretisere servicens fordele forud for servicemødet, ej heller gennemskue indholdet i detaljer (Lashley, 1997). Tillid til organisationen skabt af medarbejderen i front i dialogen med kunden bliver derfor en helt central parameter for relationsskabelsen til kunden - med afledt loyalitet - i servicebranchen (Grönross, 2000; Lashley, 1997).
4. Serviceinteraktionens letfordærvelighed henviser til, at service i modsætning til det færdige produkt ikke kan masseproduceres, markedsføres og opbevares (lagres), indtil kunden køber produktet (Korczynski, 2002). Eksempelvis er et tomt sæde i et fly tabt produktion, i det øjeblik flyet er lettet (Carlzon, 1993; Lovelock, 1983). Ligeså kan salgsassistenten i kassen uden kunder betegnes som tabt produktion.

Service defineres i forlængelse heraf som en interaktiv marketingproces, hvor kunden ses som aktiv medskaber af serviceoplevelsen (Grönross, 2000; Kelley, Donnelly Jr. og Skinner, 1990; Korczynski, 2002). Det betyder, at virksomheder og brancher kategoriseres i forhold til graden af dialog mellem medarbejder og kunde, som er afhængig af serviceleveringens grad af håndgribelighed versus uhåndgribelighed og standardiseret versus skræddersyet serviceinteraktion (Lashley, 1997). Flybranchen er et eksempel på en branche, der sælger en serviceydelse med lav grad af håndgribelighed, fordi interaktionen ikke tager form af et konkret salg (og dermed overførsel af ejerskab) af et flysæde, men derimod adgangen til at benytte flysædet som en del af en serviceoplevelse (Normann og Ramirez, 1994). Ligeså er flybranchen karakteriseret ved en høj grad af personlig interaktion i centrum for kundeoplevelsen. Disse brancher sammenlignes med og modstilles for eksempel bilbranchen (Solomon et al., 1985), hvor serviceydelsen ses som en *add-on* til et færdigt standardiseret produkt (Grönross, 2000). Eller dagligvarebranchen, som Simon Bell (2002:141) beskriver som ”*a limited service business where customer performs much of the work. In such cases service delivery is often scripted and routinized.”* Således beskriver Kvicklys kædedirektør (afsnit 2.2) service som et kunderettet tiltag og et *add-on* til det salgsklare varehus fremfor en altomfavnende forretningslogik.

Ifølge den klassiske forståelse af service kan serviceleveringen i en supermarkedskæde karakteriseres som lav kontakt service (Parasuraman, 1985), fordi oplevelsen, som sælges, er baseret på et standardiseret tilbud (Lashley, 1997), der er adskilleligt, ikke-samtidigt, homogent, håndgribeligt og fordærveligt. En anden betegnelse for en supermarkedskædes service er *service factory* (Schmenner, 1995 i Lashley, 1997:Figur 11.5:177). Service tænkes som et produkt, der kan masseproduceres, og organisationen ses som en fabrik, hvor parametre for effektivitet er teknologi[32], effektiv arbejdsdeling og kontrol. Denne serviceoplevelse kritiseres for ikke at levne rum for den individuelle kundes behov, fordi serviceproduktet (et standardiseret tilbud i form af butiksindretning og produktudbud på hylderne samt en hurtig og effektiv transaktion ved kassen) er betinget af virksomhedens interne organisering.

5.2 Den dominerende servicelogik

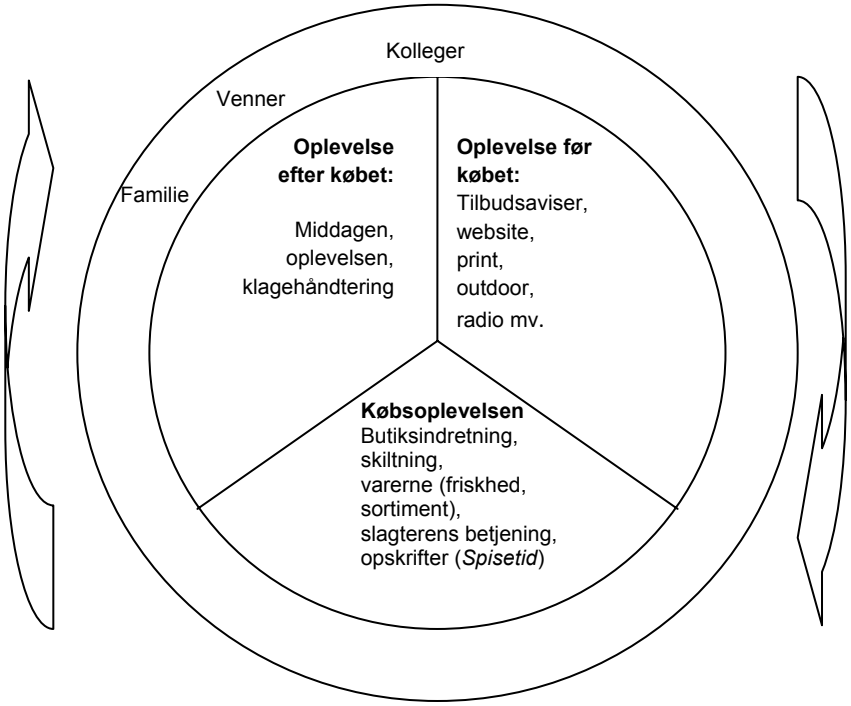
Servicebegrebet har imidlertid udviklet sig: Kunderne køber hverken produkter eller services, men en oplevelse (Levitt, 1981 i de Chernatony og Segal-Horn, 2001) i form af ét samlet værdiskabende tilbud (Vargo og Lusch, 2004). Kunderne skal henrykkes (Rust og Oliver, 2000) og Vargo og Lusch (2004) introducerer et nyt service marketing-paradigme: *The service dominant logic*. Servicebegrebet bliver en værdikædebetragtning, hvor værdiaktiveringen – den reelle nytteværdi – for kunden af et køb finder sted, når servicen forbruges. Hermed udvider værdibegrebet sig fra *"value in exchange"* til også at omfatte *"value in use"*.

Det er tanker, som rækker ind i beskrivelsen af den betydningsskabende forbruger, der bruger produkter og services til at skabe en meningsfuld virkelighed for sig selv (Du Gay, 2000) Således ses der i dansk erhvervsliv et stigende fokus på den værdi, servicen skaber for forbrugeren efter endt kontakt med virksomheden (*value-in-use*). TrygVesta er et godt eksempel herpå. TrygVesta sælger forsikringer, hvis reelle værdi kunne karakteriseres ved først at blive aktiveret, når uheldet er ude. Imidlertid udtaler Koncernchef Stine Bosse, at TrygVestas forsikringsagenter ikke længere sælger forsikringer men tryghed (Møbjerg, 2007), som er et udtryk for TrygVestas ønskede relation til kunden (Ankersen, 2008). Eller SAS der omformulerede virksomhedens branchetilhørsforhold fra fly- til servicebranchen, hvor deres kerneydelse blev at transportere (primært) forretningsfolk sikkert og hurtigt fra et sted til et andet. Carlzon (1993) og hans team havde i formuleringen af SAS' mål fokus på den værdi, SAS aktiverede for målgruppen, når den havde forladt flyet: Forretningsfolk ønsker at komme hurtigt frem til et møde og hjem igen (frem for billigt, hvilket ville kræve en mellemlanding og

[32] Teknologi der enten helt erstatter medarbejderen i front eller alternativt supporterer serviceinteraktionen.

ventetid i en fremmed lufthavn). Et sidste eksempel er, når slagteren i Kvickly ikke længere blot skal sælge et færdigt produkt i køleboksen, men at han nu også skal opsøge kunden og rådgive denne omkring tilberedning. Hermed indgår produkt og rådgivning i et samlet værdiskabende servicetilbud. Forventningerne produceres via Kvicklys markedsføring (med fokus på produktkvalitet og -lokalitet), indretning (den åbne slagter) og i slagterens rådgivning til kunden. Men den reelle værdiaktivering finder først sted i forbruget af produktet, eksempelvis når det veltilberedte kød sætter rammen for en god middag med vennerne (Figur 5.2). I det lys skabes værdiaktiveringen ikke mellem virksomhed/brand og kunde i et dyadisk perspektiv, men i et netværksperspektiv i forhold til servicen som ekspressivt symbol i kundens selviscenesættelse i de relationer, som denne indgår i, for eksempel venner, familie og kolleger.

Figur 5.2 ”Byens Bedste Slagter”: Værdiskabende kundekontaktpunkter



Egen tilvirkning
efter Davis og Dunn's (2002) *Brand Touch Point Wheel*

I overenssstemmelse med figur 5.2 beskriver Grönross (2007) serviceoplevelsen som *a service consumption process.* Grönross’ to faser – produktionsproces og forbrug – har imidlertid i denne figur tre faser, defineret som serviceoplevelsen før, under og efter købet. Grönross understreger, at faserne skal matche hinanden. Således er det den effektive integrering af virksomhedens ressourcer (*the operant ressources*) langs kundens kontaktpunkter frem for

kvaliteten af bøffen i sig selv (*the operand ressource*), der skaber værdi for kunden (Vargo og Lusch, 2004).

Den gode serviceoplevelse i ”Byens Bedste Slagter” sikres gennem en effektiv anvendelse af slagterafdelingens ressourcer. Ansvaret herfor er i Kvickly uddelegeret til slagtermesteren, der forventes at bemande slagterafdelingen i forhold til kundestrømmen. Dog er tilbudsavisen (samt øvrig markedsføring) et centralt ledelsesværktøj omkring hvilken dagligdagens rytmer og rutiner er baseret. Både slagterafdelingen og resten af huset bestiller nemlig varer hjem ud fra tilbudsavisen, ligesom at morgenrutinen indeholder gennemgang af prisskiltningen i forhold til ugens tilbudsavis. Situationer med udsolgte varer og prisfejl og den heraf negative købsoplevelse falder tilbage på den enkelte afdelings manglende udførelse af de faste procedurer.

5.3 Organisationens værdiskabelse i et netværksperspektiv

Relationen mellem serviceleverandør og (slut)kunde har traditionelt været det centrale omdrejningspunkt for service marketing-litteraturen. Men ifølge Vargo og Lusch (2004) (og *the service dominant logic*) skal virksomhedens marketingtiltag skabe værdi for alle virksomhedens interessenter. Interessenter er for eksempel underleverandører, samarbejdspartnere, myndigheder og medarbejdere. Og det er mennesker, der gør forskellen: relationen mellem markedsfører og kunde. Mellem markedsfører og leverandør. Mellem mennesker internt i organisationerne. Det er vidensdeling og integration af ressourcer og kompetencer – modsat styring og kontrol - der skaber værdi langs værdikæden.

IKEA er et godt eksempel. IKEA er ikke en forretning for ”saml-selv-møbler”, men et forretningskoncept, der sælger livskvalitet til familier i form af en lang række tilbud, bl.a. design, rådgivning om indretning, forsikringer og underholdning (og oven i købet til en rimelig pris). IKEA producerer ikke sine møbler selv, men er et forretningsmæssigt fixpunkt for samarbejdet mellem designere og leverandører i mere end 50 lande. Det er et forretningskoncept, der skaber værdi for kunderne ved at gøre det muligt for dem at til- og fravælge tilbud langs værdikæden og dermed skabe værdi for sig selv. IKEA er også et eksempel på, at en del af serviceleveringen eller værdiskabelsen er lagt ud til kunderne, som selv henter produkterne på lageret og samler produkterne. Fra et forretningsmæssigt synspunkt er det nødvendigt for at leve op til IKEAs prisbillige image, men det er også et eksempel på, hvordan kunden i praksis bliver *co-creator* (Hougaard, 1998) af livskvalitet. IKEA er imidlertid et brand, der ikke kun er kundeorienteret, men som også søger at skabe værdi for virksomhedens andre interessenter. Værdiskabelsen bygger på gensidig tillid til og samarbejde indenfor og udenfor organisationen. Vargo og Lusch

(2004) nævner i deres tekst kun ordet brand to gange (s. 14 og 19), men teksten kan tolkes som en introduktion til det betydningsskabende brand som omdrejningspunkt for både organisationers og menneskers relationer og interaktioner for at skabe værdi i servicebranchen.

5.4 Servicemødet

Mens service antager en definition, der rummer samtlige af virksomhedens værdiskabende aktiviteter (Vargo og Lusch, 2004), refererer servicemødet til ét kontaktpunkt langs værdikæden, nemlig den personlige interaktion mellem en medarbejder og en kunde (Solomon et al., 1985). Således italesætter service marketing eksplicit en sammenhæng mellem kundetilfredshed og den (af kunden) opfattede servicekvalitet i servicemødet, italesat som *sandhedens øjeblik* (Normann, 2000). Det er i det øjeblik, at brandet manifesteres, og medarbejderen defineres af samme grund som *part time marketer* i kundemødet (Grönross, 2000)[33]. Det er også i dette møde, at virksomheden er nærmest idealet om den totale kundeorientering, fordi kunde og virksomhed er i dialog. Endelig er det øjeblikket, hvor kunden kan vælge at fortsætte eller stoppe relationen på baggrund af den oplevede servicekvalitet som en funktion af kundens forventninger og den reelt oplevede service (Kelley, 1993).

Servicekvaliteten har fem parametre: reliabilitet, responsivitet, fysiske artefakter, tillid og empati (Parasuraman, Zeithaml og Berry, 1988). Reliabiltitet og responsivitet henviser til den rationelle forbrugers ønske om fejlfri og effektiv service. Fysiske artefakter refererer til rammen for servicemødet, herunder fysisk indretning, markedsføring og personalets fremtoning, der skaber forventninger hos forbrugeren til serviceoplevelsen. Med tillid og empati menes kundens oplevelse af medarbejderens pålidelighed, og at kundens behov er i centrum i service(produktions)processen (Korczynski, 2002).

Kundens behov og tilfredshed er omdrejningspunkt for interaktionen med og relationsskabelsen til kunden i den kundeorienterede organisation (Rafiq og Ahmed, 1993). Ansatte bliver indprentet, at ”kunden er suveræn” (*Customer is king*; Du Gay, 2000), ”kunden er afgørende” (Christensen, 1994), og at det gælder om at lytte til kunden og være opmærksom på hans eller hendes specifikke behov.

---

[33] Grönroos (2000) anvender begrebet *part-time marketer* om medarbejdere i organisationen, som ikke sidder i marketingafdelingen, men som i kraft af deres arbejde skaber værdi for slutkunden indirekte som underleverandør til front-linie medarbejderen eller direkte i front. Hermed understreger det, at marketing er hele organisationens ansvar.

I forlængelse heraf bliver medarbejderens subjektivitet[34] organisationens vigtigste ressource i kundeinteraktionen og -relationen. Med subjektivitetens indtog i organisationspraksisser er regler retvisende og må nødvendigvis vige for medarbejderens intuition og fornemmelse for kundens behov. Medarbejderens subjektivitet skal således ikke fjernes, som foreskrevet af Levitt (1972), men nye ledelsesmekanismer træde i kraft. Så fra at anse menneskelig adfærd som nødvendigvis regelstyret ser nutidens ledelsesideal menneskelig adfærd som organiseret omkring virksomhedens værdier. Medarbejdernes socialisering i virksomhedens kultur og deraf afledte brandengagement er en nødvendighed for, at idealerne om selvledelse som kilden til en serviceorienteret kultur ikke skal (for)blive en illusion.

5.5 Service i dagligvarebranchen

Dagligvarebranchen er som tidligere beskrevet kendetegnet ved et selvbetjeningskoncept. Implicit i ordet ”selvbetjening” er der en beskrivelse af karakteren af serviceindholdet, som skaber kundernes forventninger til serviceindholdet (Kelley, Donnelly Jr. og Skinner, 1990): medarbejderens afsenderrolle *backstage* (Goffman, 1959) i produktionen af servicen og kundens modtagerrolle i serviceleveringen. Butiksoplevelsen er håndgribelig og standardiseret. Et supermarkeds service kan derfor karakteriseres som massemarkedsføring (Lashley, 1997:Figur 11.4:176), og servicekvaliteten i dagligvarebranchen bygger på rationelle parametre frem for den personlige interaktion (Silvestro, 2002). I overensstemmelse hermed er kritiske parametre for kundens oplevede servicekvalitet i et supermarked kvaliteten af varerne, fejlfri og effektiv service (prisinformation og kort kassekø) samt fysiske ressourcer (butiksindretning, ingen udsolgssituationer af kampagnevarer) (Grönross, 2000; Vazquez et al., 2001). Om forventningerne til den personlige interaktion skriver Vazques (2001), at den personlige interaktion skabes på forespørgsel fra kunderne. Den oplevede servicekvalitet vurderes derfor på, hvor hurtigt medarbejderne responderer på en forespørgsel fra kunden frem for på den empatiske dimension i kundedialogen. En sidste parameter med indflydelse på servicekvaliteten er virksomhedens forretningsstrategi, dvs. virksomhedens strategiske beslutninger om produktudvalg (bredde), -pris og -kvalitet (Vazquez et al., 2001).

Den klassiske servicelitteratur ville karakterisere en supermarkedskæde som produktionsvirksomhed (og service som et *add-on*). Men med *the service dominant logic* udvikles opfattelsen af et supermarked til at være en servicevirksomhed. Ydermere kan

[34] Subjektivitet er modstykket til objektivitet, som Hochschild (2003:31) definerer som *free of personal feelings*.

Vazquez' fire parametre (fysiske ressourcer, *doing the service right*, den personlige interaktion og forretningstaktiske tiltag med indflydelse på servicekvaliteten i et supermarked) alle henføres til Parasuraman et al's (1988) generelle fem kvalitetsparametre for servicemødet præsenteret i afsnit 5.4. Det illustrerer, hvordan *the service dominant logic* har ændret synet på service i dagligvarebranchen.

5.6 Det eksterne marketing mix

Det idealiserede billede af kundemødet tegner et billede af den marketingorienterede virksomhed som et eksternt kontrolleret system, hvor virksomheden organiserer sig mod at tilfredsstille den individuelle kundes behov (Grönross, 2000; Vargo og Lusch, 2004).

Virksomhedens markedsrelation er i service marketing-litteraturen blevet behandlet som et spørgsmål om marketing mixets utilstrækkelighed i sin oprindelige form. Der er rettet kritik af de 4P'ers[35] fokus på at sikre intern effektivitet (eksempelvis at udnytte eksisterende produktionskapacitet) og positionering af produktbrandet i kundens bevidsthed frem for at imødekomme kundens behov (Rust, Zeithaml og Lemon, 2004). Det eksterne marketing mix er i service marketing-litteraturen derfor udvidet til at omfatte yderligere tre P'er: proces, fysiske artefakter og medarbejderne (*Process, Physical evidence* og *People;* Zeithaml og Bitner, 2003). Hermed rettes blikket mod virksomhedens interne organisering af ressourcer og kompetencer til at skabe værdi for kunden samt servicelandskabet som rammen for servicemødet. Endelig ses medarbejdernes kompetencer, adfærd og attitude som centrale parametre for skabelse af rammerne for den sociale interaktion – og deraf oplevet kvalitet og afledt tilfredshed i servicemødet.

Marketing bliver nu også et spørgsmål om virksomhedens interne praksisser, dvs. hvordan virksomheden formår at integrere og udvikle en række interne forhold til en konkurrencemæssig fordel, som både skaber værdi for kunden og (dermed økonomisk) værdi for virksomheden. Vargo og Lusch (2004) kalder virksomhedens måde at gøre tingene på for virksomhedens kernekompetencer. De adskiller sig fra de håndgribelige, fysiske ressourcer idet:

> "*Core competences are not physical assets (operand ressources) but intangible processes (operant ressources), they are bundles of skills and technologies.*"
>
> Vargo og Lusch, 2004:5

[35] Product, Price, Promotion, Place

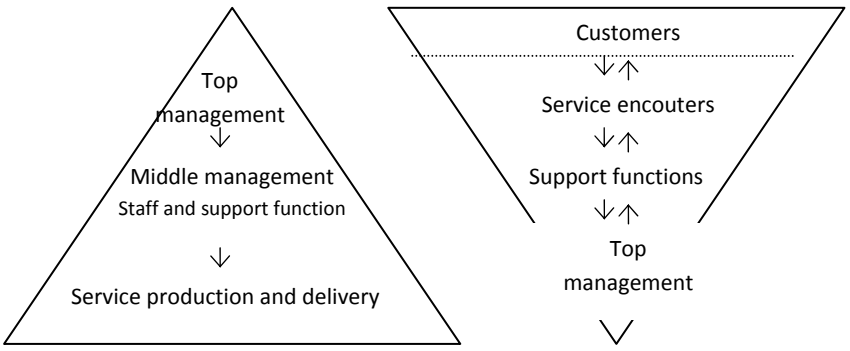
En virksomheds kernekompetencer er de interne dynamikker, der sikrer virksomhedens interne fleksibilitet i forhold til et dynamisk og konkurrenceintensivt marked.

Med det stigende fokus på de interne forhold, herunder udvikling og integrering af virksomhedens ressourcer og kompetencer, sidestilles marketingkonceptet med organisationens kultur, og kundeorienteringen bliver et rationale, der deles af organisationens medlemmer som guide for adfærd.

5.7 Markedsrelationens organisering

Den kundeorienterede kultur er ofte illustreret i form af en omvendt organisationspyramide (Korczynski, 2002) i figur 5.3, som illustrerer organisationens markedsorientering ved en *bottom-up feedback*-struktur, hvor signaler fra kunderne samles op af frontlinie-medarbejderne og sendes op igennem systemet. Via uddelegering af ansvar og belønning af medarbejderinitiativ skabes en kultur, som øger virksomhedens forandringsparathed. Virksomheden holdes sammen af værdier og fælles mål.

Figur 5.3: Den produktionsorienterede kontra den kundeorienterede kultur



Kilde: Grönroos, 2007:353

Den omvendte pyramide problematiserer det traditionelle bureaukrati som organiseringsmåde (pyramiden tv). Rammen for adfærd i den bureaukratiske organisation er nemlig rutineprægede og klart afgrænsede arbejdsopgaver. Derudover er adfærd formet de formelt af etablerede arbejdsrelationer og informationsveje, som organisationsstrukturen danner rammen for, samt organiseringen af arbejdet (funktionsopdeling, specialisering og automatisering, Esbjerg et al., 2008). Adfærd er yderligere et udspring af en magtrelation i et *top-down* perspektiv, og som det fremgår af figur 5.3, er kundens behov ikke inde i billedet. Dette antyder bureaukratiets fokus på intern effektivitet frem for kundens behov.

Figur 5.3 illustrerer også service marketing-litteraturens to modsatrettede grundbetragtninger for, hvordan virksomheder kan vælge at organisere markedsrelationen. Valget bliver formuleret som en enten-eller terminologi, dvs. et valg mellem virksomhedens eksterne tilpasning *eller* interne effektivitet som den rette organiseringsmåde. Imidlertid er denne ledelsestænkning under forandring med italesættelsen af det kundeorienterede bureaukrati (Korczynski, 2002). Det kundeorienterede bureaukrati er, som titlen signalerer, en fusion af de to pyramider i figur 5.3 (Grönroos, 2007; Grönross, 2000), hhv. den bureaukratiske (/produktionsorienterede) og den kundeorienterede (/serviceorienterede) organisationsstruktur. Det er yderligere en organiseringsform, der højest forpligter virksomheden til at skabe en form for styret fleksibilitet i forhold til markedet (Christensen, 1994). Med "styret fleksibilitet" skal forstås en tilgang til markedet, hvor marketing både er et dialogredskab for opfyldelse af kundens behov og et styringsværktøj til opnåelse af virksomhedens mål.[36]

Korczynskis kundeorienterede bureaukrati er interessant ikke blot i forhold til marketingkommunikationens dualisme, men også i forhold til, hvordan denne tvetydighed forplanter sig i frontlinie-medarbejderens rolle i servicemødet. Således bevæger frontlinie-medarbejderen sig i grænsefeltet mellem virksomhedens indre og ydre og bliver hele tiden i servicemødet udfordret på at kunne håndtere den komplicerede relationsskabelse til kunden gennem styret fleksibilitet. Frontlinie-medarbejderen er ofte begrænset af regler og faste procedurer, men alligevel forventes det, at medarbejderen tager kontrol over interaktionens udfald, så virksomhedens mål opnås mest effektivt - og uden at kunden fratages følelsen af suverænitet i servicemødet. Således beskriver Korczynski (2002:79) medarbejderens rolle som at skulle "*walk the fine line in maintaining the fragile social order of service work,"* og han henviser til, at medarbejderen i serviceinteraktionen skal søge at bekræfte kundens status – om end kundens suverænitet i interaktionen er en myte.

5.8 Branding i en servicekontekst

Introduktionen af brandet i service marketing-litteraturen afspejler et behov for at begrebsliggøre *the service brand* og servicebranding (de Chernatony og Dall'Olmo Riley, 1999) som differentieringsparameter i markedet og som den følelsesmæssige relation mellem servicevirksomhed og kunde. Brandmetaforen har i den tidligste service marketing-litteratur været brugt med reference til produktbranding, hvorfor referencen til begrebet "brand" i service marketing-litteraturen stadig er anvendt indirekte (Brodie, Glynn og Little, 2006) gennem et

[36] Bowen og Lawler III (1992) giver McDonalds som eksempel på, at selv indenfor bureaukratisk opbyggede organisationer kan en vis grad af *bottom-up* struktur godt skabes.

andet ordvalg, eksempelvis image (Grönroos, 2007). Brandmetaforen er også blevet brugt med reference til kundeløftet, dvs. som et marketingtiltag/kontaktpunkt i den samlede værdiskabelse (Brodie, Glynn og Little, 2006) og dermed et værktøj i relationsskabelsen til kunden (Vargo og Lusch, 2004). Senest er brandet blevet omtalt som en ressource i skabelsen af noget meningsfuldt. Med udgangspunkt i servicens uhåndgribelighed fremhæves, at brandet eksempelvis skaber tryghed for forbrugerne i deres valg mellem substituerende services (Riley og de Chernatony, 2000). Brandets værdiskabelse for kunden er den følelsesmæssige relation for eksempel oplevelsen af venskab (Fournier, 1998), der bygger på en reel oplevelse og ikke blot er en metafor for virksomhedens (brand) image. Servicebrandets værdiskabelse for kunden er således afhængig af, hvordan relationen udtrykkes/iscenesættes (Arnold, 1992 i Riley og de Chernatony, 2000) i dialogen mellem kunden og virksomheden i servicemødet [37].

Corporate branding-litteraturens tilgang til servicebrandet kan kritiseres for ikke at tage udgangspunkt i service marketing-litteraturens typologier, herunder *service factory*, som kendetegner dagligvarebranchens organisering af relationen til markedet. De Chernatony refererer således udelukkende til corporate branding som relevant for servicetunge brancher som foreksemel den finansielle branche (De Chernatony og Cottam, 2008), hvorfor han kan anklages for at fastholde den traditionelle skelnen mellem produkt marketing og service marketing til forståelse af, hvad service er.

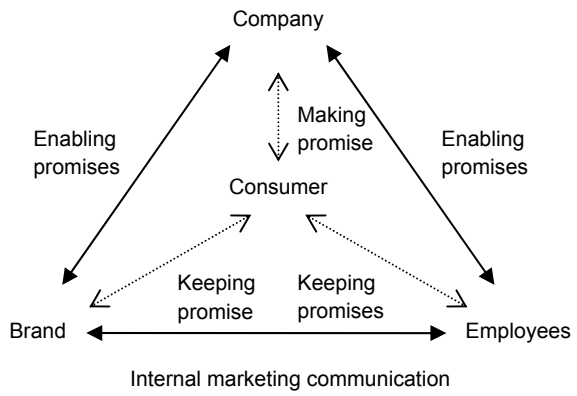
Problemerne med at håndgribeliggøre brandets rolle i værdiskabelsesprocessen er illustreret I figur 5.4. Den første model (Van Durme, Brodie og Redmore, 2003[38]) illustrerer forholdet mellem virksomhed, kunde og medarbejder, og hvor kundens behov er i centrum. Brandet er i denne model virksomhedens kundeløfte. Brandet defineres som en *symbolsk* relation, men en uddybelse af brandets rolle tilfører Van Durmes et al (2003) ikke modellen. Og relationen mellem medarbejder og brand er defineret som en intern marketing-opgave.

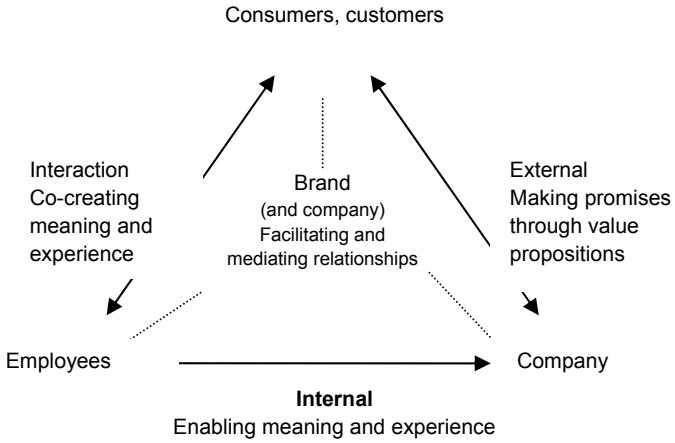
---

[37] Derudover bruges ordet brand (equity) som ”et (økonomisk) aktiv” eller brandets økonomiske værdiskabelse for virksomheden (Brodie, Glynn og Little, 2006).

[38] Van Durme et al’s (2003) model er en videreudvikling af Heilbruuns model, hvor brandet blev set som ”formidler” af en relation mellem virksomhed og kunde i et S-R perspektiv. Virksomhedens brandingprocess blev anset som envejs, og handlede om at holde kundeløftet givet i markedsføringen (Durme, Brodie og Redmore, 2003).

Figur 5.4 Servicebrand-relationspyramider





Kilde: van Durme, Brodie og Redmore, 2003

Kilde:Brodie, Glynn og Little, 2006

Senest har Brodie, Glynn og Little (2006) dog udviklet en model, der placerer brandet som omdrejningspunkt for relationsskabelsen mellem virksomhed, medarbejder, kunde samt virksomhedens øvrige eksterne stakeholders. Brandet er i deres øjne en meningsgivende relation, der udvikles i en meningsudvekslende proces mellem virksomhedens interessenter. Modellen er udviklet på baggrund af Vargo og Luschs (2004) servicebegreb som en værdikædebetragtning, men det er samtidig en kritik af Vargo og Lusch manglende introduktion af brandet. Der kan dog argumenteres for, at begrebet *the service dominant logic* flytter brandet som begreb væk fra "topledelsen" til den samskabende interaktion i kundemødet, som det er illustreret i Brodie, Glynn og Littles model. Men det skal bemærkes, at Brodie, Glynn og Little ikke selv dvæler ved, hvordan den interne meningsskabelse i forhold til brandet finder sted (jf. figur 5.4).

Servicebrandet som koncept er ifølge Riley og De Chernatony (2000:137):

> *"A holistic process beginning with the relationship between the firm and its staff and coming to alive during the interaction between staff and customers."*

Servicebrandet er ifølge Riley og De Chernatony lig *the corporate brand*, der leveres gennem organisationens adfærd i alle kontaktpunkter, men hvor servicebrandet står sin troværdighedstest i mødet mellem kunde og medarbejder. Medarbejderen ses som et medie, hvorfor forankringen af brandet internt ses som en forudsætning for medarbejderens kundeorientering og dermed kvaliteten af servicemødet. Riley og De Chernatonys tilgang til

servicebranding kan derfor kategoriseres som at have en *inside-out* tilgang – på trods af serviceretorikkens *outside-in* perspektiv. Netop dette spændingsfelt problematiserer Rust, Zeithaml og Lemon (2004), der advarer: "*If an organization focuses to much on the company as the brand it will detach from the most important task of growing and managing its customer base.*"

Som det fremgår, handler diskussionen om servicebranding om brandets rolle i relationen til kunden. Men spørgsmålet er, om diskussionen er reel, eller blot (igen) tvinger service marketing-litteraturen til at træffe et valg på trods af et uløseligt paradoks? Således er der allerede tidligere henvist til marketingidealets paradoksale kommunikationsideal, hvor marketingaktiviteter har funktion af både dialog- og styringsværktøj. I forlængelse heraf kunne idealet om den totale kundeorientering (marketing) og den interne styring af virksomhedens udtryk (branding) ses som hinandens afhængige frem for hinandens udelukkende i virksomhedens relation til markedet[39]. Altså enten som to trin i samme proces (Riley og de Chernatony, 2000) eller som samtidige (Hildebrandt og Brandi, 2005). Samtidigheden fremhæves af Grönross' (1990) definition på marketing, hvor både virksomhedens mål og kundens mål skal tilgodeses:

> *"Marketing vil sige at etablere, vedligeholde og forstærke relationer til kunder på en lønsom måde, og således at alle parters målsætninger tilgodeses. Det sker gennem gensidig udveksling af og opfyldelse af løfter."*
>
> Grönross, 1990 i Hougaard, 1998:36

Tankerne om arbejdet som en gensidig relation bygger på mainstream HRM-teoriens tilgang til ledelse. I service marketing-litteraturen er arbejdslivets virkelighed imidlertid en anden. Service marketings rationalistiske organisationstænkning antager at forstå medarbejdernes behov og udvikler produkter "til massen", der bygger på grundlæggede HRM-ledelsesprincipper og HRM-værktøjer henholdsvis *Internal Labour Market* og *High Commitment HRM* (Baron og Kreps, 1999). HRM's rolle forbliver dog uanset værktøj internt et spørgsmål om transaktion (jobprodukt formet af rytmer og rutiner) frem for en relation, og et spørgsmål om udvikling af organisationens kerneprocesser og ressourcer frem for at sætte mennesket i fokus. I overensstemmelse hermed vil der i næste kapitel blive argumenteret for, at menneskesynet i service marketing-litteraturen

---

[39] Riley og de Chernatony (2000) skriver netop dette i forsøget på at definere brandets rolle i servicebranchen. Imidlertid har jeg valgt ikke at refere til deres tekst, fordi Riley og de Chernatonys modsiger sig selv, når de tidligere i teksten har defineret servicebrandet fra et *inside-out* perspektiv, som kendetegner en klassisk brandingtilgang.

er som i teori X (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006), da medarbejderen anses som passiv modtager af et masseproduceret jobprodukt, som er betinget af organisationens ønskede relation til markedet. Dette er i modstrid med service marketing-litteraturens grundlæggende menneskesyn og ideen om selvledelse, nemlig at medarbejderen skal have rammerne til at udvikle sit jobindhold og skabe værdi for sig selv indenfor organisationens overordnede målsætning.

6. Intern marketing

De foregående afsnit har beskrevet, hvordan service marketing kan siges at udspringe af en relationsmarkedsføringsideologi og en ressourcebaseret virksomhedsøkonomi. HRM's rolle er i forlængelse heraf at være strategisk partner i ledelsen af de menneskelige ressourcer frem mod at skabe værdi for kunden. De interne og eksterne forhold smelter sammen i begrebet *intern marketing*, fordi medarbejdernes engagement i deres arbejdsplads bliver central for kundes værdioplevelse. Kapitlet vil derfor med udgangspunkt i engagement som ledelsesproblematik i service marketing-litteraturen diskutere interne barrierer for servicekvalitet. Kapitlet vil i forlængelse heraf diskutere service marketing's forestilling om det rette menneskesyn og rette ledelsespraksis for at fremme en kundeorienteret og stærk kultur. Dette kapitel vil yderligere problematisere inddragelsen af marketings retorik i forståelsen af den interne markedsplads.

6.1 Engagement som ledelsesproblematik

Retoriske disputter omkring mening i arbejdslivet i service marketing-litteraturen er ofte præsenteret i et sort/hvidt menneskesyn i ledelsen af medarbejderne, repræsenteret ved teori X og teori Y (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006), maskinen eller mennesket. Teori X er knyttet til det rigide bureaukrati med fokus på kontrol af medarbejderen, der reagerer reaktivt og konformt på foreskrevne standarder. Virksomheden bliver betragtet som en maskine og ikke en samling individer. Som et modstykke hertil er det *humane perspektiv*, teori Y, hvor mennesket besidder en række kvalifikationer. Teori Y er det første spadestik til værdibaseret ledelse (Schultz, 2000) og er teoretisk kædet sammen med individets behov for frihed og ansvar i arbejdet samt medindflydelse via dialog (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006). I forståelsen af arbejdslivet forklarer service marketing-litteraturen således medarbejderens manglende engagement, som at medarbejderen ikke føler sig involveret og anerkendt, eller at medarbejderen ikke har rammerne, der sikrer dennes personlige målopfyldelse og karrieremål gennem tiltag, som samtidig tilfredsstiller de organisationsstrategiske målsætninger.

Engagement ses i arbejdslivets organisering som et bytteforhold (Schultz, 2000). I teori X leverer medarbejderen sin arbejdskraft mod en månedlig løncheck. I teori Y får medarbejderen udvikling mod at levere et personligt engagement i opnåelse af virksomhedens mål. I service marketing-litteraturen tales der nu også om (videns)medarbejderen som en ressource gennem dennes kreativitet, nysgerrighed, initiativ og – i sidste ende – værdiskabelse.

Karakteren af bytteforholdet afhænger af medarbejderens opfattede omkostninger ved at skifte arbejdsplads. Omkostningerne opfattes af virksomheden som en positiv grund til, at medarbejderen forsat vil engagere sig i virksomheden. En engageret medarbejder er en

medarbejder, der *"bliver i organisationen gennem tykt og tyndt, passer sit arbejde, arbejder hele dagen (eller mere), beskytter virksomhedens aktiver, deler virksomhedens mål osv."* (Meyer og Allen, 1997 i Holt Larsen, 2006:181). Meyer og Allen (1991) har identificeret tre typer af medarbejderengagement[40] (se også Carmeli, Gilat og Weisberg, 2006; van Dick, 2001; Fullerton, 2005):

- Normativt engagement er en opfattet forpligtelse til at blive i virksomheden, for eksempel fordi virksomheden har betalt medarbejderens uddannelse.
- Fastholdende engagement er, når medarbejderen engagerer sig i virksomheden af mangel på (bedre) alternativer på arbejdsmarkedet eller kontraktmæssige forhold.
- Følelsesmæssigt engagement er en positiv følelse af identifikation med, tilhørsforhold til og involvering i virksomheden. At identificere sig med virksomheden indebærer, at medarbejderen identificerer sig med virksomhedens mål, værdier og strategi, og at virksomhedens sejre og fiaskoer opleves som medarbejderens egne.

6.1.1 Er engagerede medarbejdere mere effektive?

Meyer og Allen (1991) skelner mellem *in-role behaviour* og *extra-role behaviour*, hvor *in-role behavior* er, når man fylder sin rolle ud, som den står beskrevet i jobbeskrivelsen og ikke mere. Det andet adfærdsmønster er, når medarbejderen gør mere, end der forventes. Van Dick (2001) beskriver dette adfærdsmønster (*extra-role behaviour*) som baseret på samfundsdyd, uegennyttighed og samvittighedsfuldhed.

Extra-role behaviour er *organizational citizen*-adfærd (fremover OCB; Bell, 2002; Holt Larsen, 2006), hvor medarbejderen gør sit ypperste for at præstere på vegne af fællesskabet/virksomheden, også selvom det er ud over medarbejderens konkrete jobrolle. Et eksempel kunne være at arbejde over, stille forslag, hjælper kolleger osv. (Holt Larsen, 2006). Empiriske undersøgelser konkluderer, at følelsesmæssigt engagement har den stærkeste indflydelse på OCB, mens der er en svag sammenhæng mellem normativt engagement og OCB og en negativ sammenhæng mellem fastholdende engagement og OCB (Bell, 2002; van Dick, 2001).

Således kan det konkluderes, at et følelsesmæssigt engagement har en mere positiv effekt på adfærd. Medarbejderens evne til at lægge den personlige stolthed i arbejdet er derfor en

[40] For oversættelsen af Meyer og Allens tre engagementstyper, se Holt Larsen, 2006:476:Figur 10.4

forudsætning for selvledelse i organisationer, dvs. at medarbejderne satser noget af deres identitet i arbejdet og den organisation, de arbejder for (Salamon, 2003).

OCB er positivt korreleret med servicekvalitet, der overstiger kundernes forventninger (Bell, 2002). Imidlertid kan både HRM- og service marketing-litteraturens engagementsbegreb kritiseres for kun at forholde sig til positiv loyalitet og for ikke at forstå de sociale processer, der ligger gemt bag en *negativ loyalitet* (Kirkeby, 2002 i Holt Larsen, 2006). Negativ loyalitet udtrykkes af medarbejderne gennem afvigende adfærd, der resulterer i et oplevet *service performance gap* (Zeithaml og Bitner, 2003; Parasuraman, 1985) og negativ kundetilfredshed. Et *service performance gap* defineres som, når medarbejderen ikke optræder som forventet af (top)ledelsen.[41]

6.2 Intern marketing som en HRM-opgave

Service marketing bygger på en antagelse om, at et serviceprodukt, der overstiger kundernes forventninger og differentierer sig fra konkurrenternes produkt, leder til kundeloyalitet. Nøglen til dette ligger hos medarbejderen i front. Således er service marketing-litteraturens store spørgsmål, hvordan medarbejderne engageres til vedvarende at levere en høj servicekvalitet, der overstiger kundernes forventninger.

Svaret herpå findes i konceptet om intern marketing, som er et paradigme for forandringsledelse og implementering af strategier i organisationer (Rafiq og Ahmed, 2000). Intern marketing har yderligere fokus på ledelse af de menneskelige ressourcer, og målet er at skabe engagement omkring opnåelse af virksomhedens mål gennem medarbejdertilfredshed og en stærk, kundeorienteret kultur (Girod, 2005). Alt dette for at sikre, at medarbejderne i attitude og adfærd - og i den personlige dialog med kunden - skaber et serviceprodukt, som opfylder kundens behov.

Redskaberne til ledelse af medarbejderne henimod udvikling af en stærk servicekultur findes således i HRM's værktøjskasse – og/men fra en "*marketing-lignede tilgang"* (Grönroos, 2007; Rafiq og Ahmed, 2000*)*. Rafiq og Ahmed definerer intern marketing som følger:

> *"Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach to overcome organizational resistance to change and align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate employees towards the effective implementation of corporate*

[41] Parasuraman (1985) definerer i alt 4 *gaps*, hvoraf *the service performance gap* er nr 3. De øvrige *gaps* bygger på dialogens forudsætninger.

and functional strategies in order to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer orientated employees."

Rafiq og Ahmed, 2000:454

Der er i service marketing-litteraturen ikke en konkretisering af, hvad man mener med marketing-lignende tilgang til ledelse af de menneskelige ressourcer. Marketing er højest defineret som en relation i forhold til den eksterne kunde, der bygger på dialog og opfyldelse af kundens behov på en lønsom måde, så også virksomhedens mål imødekommes (Grönroos, 2007). En tilsvarende tankegang kan dog genfindes i HRM's retorik, og således skal intern marketing skabe en relation mellem virksomhed og medarbejder, som bygger på gensidigt engagement, ved at både individets og organisationens mål imødekommes. I service marketing-litteraturen italesættes yderligere en overførsel af forbrugerrettede marketingkoncepter (eksempelvis begrebet "kunde") og teknikker (markedsundersøgelse[42] og marketing mix) til den interne markedsplads (se også Ahmed, Rafiq og Saad, 2003). Brugen af marketing-retorikken skaber dog nogle indbyggede dilemmaer, som vil blive gennemgået i afsnit 6.2.1-6.2.3.

6.2.1 Den interne kunde

Marketingbegrebet har fat i relationen mellem virksomhed og medarbejder, herunder organisationens menneskesyn i brugen af begrebet "den interne kunde". I litteraturen henviser begrebet til, at hvis virksomheden skal kunne levere god service til kunden, skal medarbejderne også levere god service til hinanden, og hvis kunden skal gøres tilfreds, så skal medarbejderen først være tilfreds (Grönross, 2000).

Begrebet er således både en metafor for virksomhedens omsorg for medarbejderne og deres tilfredshed, men i højeste grad også en metafor for topledelsens forventninger til medarbejdernes attitude i de relationer, de indgår i på arbejdspladsen. Herved stilles der implicit krav til medarbejdernes adfærd som ansat i organisationen. Begrebet "den interne kunde" møder derfor kritik (bl.a. Mudie, 2003; Rafiq og Ahmed, 2000), fordi brugen af ordet "kunde"[43] skaber tvetydige forventninger til relationen mellem virksomhed og medarbejder.

En anden kritik er fokuseringen på medarbejderens suverænitet gennem ansvar og selvledelse, som anklages for at forføre og manipulere medarbejderne til at arbejde for virksomhedens mål.

---

[42] Den *interne* markedsundersøgelse tager form af en årlig medarbejdertilfredshedsundersøgelse (Jones, Taylor og Nickson, 1997)

[43] Her henvises til formuleringer som "kunden som konge" og "kunden(s behov) i fokus"

Under dække af det selvledende organisationsideal holdes dialogen mellem medarbejder og virksomhed som kommunikationsideal nemlig retorisk i live (Kunda, 2006). For kulturledelsens formål er reelt at skabe individet i organisationens billede. Frihed, autonomi og indflydelse er i det lys en illusion i den værdiledede organisation, fordi tilfredsstillelse af medarbejdernes behov i virkeligheden blot er et redskab (og ikke et mål i sig selv) til at opfylde det rigtige mål med intern marketing: produktivitet, kvalitet, effektivitet og kundetilfredshed. Medarbejderen er underlagt ledelsens styring og kontrol, ligesom at medarbejderen ligger under for slutkunden som overmagt i servicemødet (Hochschild, 2003).

Mudie (2003) kritiserer også service marketing-litteraturen for udelukkende at være fokuseret på, hvordan medarbejderen skal ledes, og den ignorerer, at medarbejdernes adfærd i praksis ikke følger med (Kristensen, 2006). Service marketing-litteraturen har ifølge Korczynski (2002) et integreret kultursyn, hvorfor interne konflikter og målsætninger ignoreres. Intern marketing antages derfor – uden forbehold - at fostre loyalitet, engagement, effektivitet og kvalitet. Denne antagelse kritiseres for ikke at have søgt at realisere den gængse opfattelse af kunden som offer, når medarbejderne føler sig følelsesmæssigt krænket (Hochschild, 2003), eller som rebel (Gabriel og Lang, 1995), når medarbejdernes adfærd er afvigende. Endelig og med reference til Gabriel og Lang (1995) kritiserer Mudie (2003) også service marketing-litteraturen for ikke at se medarbejderen som identitetssøgende. Med tanker fra forbrugeradfærdsteorien bør medarbejderen anskues som en aktør, der søger mening og ansvar for sit eget liv (Du Gay, 2000).

6.2.2 Det interne marketing mix

Det interne marketing mix består af HRM-værktøjer, der løser nogle opgaver, som marketing ikke kan løse selv, blandt andet uddannelse af medarbejderne og dialogen med den nærmeste leder (Hildebrandt og Brandi, 2005). Marketing mixets parametre er (Ahmed, Rafiq og Saad, 2003):

- Intern kommunikation
- Træning og udvikling
- Organisationsstrukturen
- Ledelse
- Indretning
- Rekruttering, udvælgelse/fastholdelse og afskedigelse
- Inter-funktionel koordination
- Bonus- og belønningssystemer

- Selvledelse
- Ændring af processer

Målet med intern marketing er at engagere medarbejderne i virksomheden med positiv effekt på deres adfærd. Værktøjerne hertil er, som det fremgår af listen ovenfor, intern kommunikation, uddannelse og træning af medarbejderne, så de kender virksomhedens mål og vision og har de nødvendige kompetencer til at udfylde deres nye rolle. Belønningssystemer skal sikre god serviceadfærd. Centrale ledelsesværktøjer til opnåelse af medarbejderens engagement er også jobproduktet, løn, bonussystemer, karriereudvikling samt ansvar og selvledelse i udførelsen af jobbet. Alle er kendte HRM-værktøjer til motivation af den individuelle medarbejder, der bygger på en grundlæggende antagelse om, at kilden til organisationens markeds-/kundeorientering er en øget omsorg for og pleje af medarbejderen. Endelig skal organisationsstrukturen og -processer ændres for at understøtte servicemødet. Hermed sikres det ideale fit mellem, hvad virksomheden siger og gør eksternt (Grönross, 2000).

Forandringer i marketing mixets parametre antages at skabe ændringer i forholdet mellem medarbejder og arbejdsgiver med effekt på organisationens tiltrækning, fastholdelse og motivation af medarbejdere med den rette attitude. Medarbejdernes holdninger og adfærd i kundemødet er en kritisk ressource i konkurrencen om de loyale kunder (Grönross, 2000). Men medarbejderne er også et strategisk aktiv i virksomhedens konkurrenceevne i form af deres rolle som kulturbærere i organisationen. Medarbejderne skal fastholdes i organisationen som grundlag for en stærk kultur, og de skal investeres i – via træning og karriereudvikling – som centrale kulturledelsesværktøjer (Miller, 2006).

Service marketing bygger på antagelsen om, at tilfredse medarbejdere giver tilfredse kunder. Imidlertid savner denne antagelse empirisk opbakning (Korczynski, 2002), hvorfor der kan stilles spørgsmålstegn ved det interne marketing mixets strategiske værdi, når resultatet af den interne marketing indsats er kundetilfredshed, men som måles via en medarbejdertilfredsheds-undersøgelse. På taktisk niveau berører diskussionen af marketing mixets reelle effekt kulturteoriens diskussion om HRM's bidrag til en reel kulturforandring eller blot midlertidig forandring i adfærd (bl.a. Ogbonna, 1992) så længe en direkte påvirkning via for eksempel belønning finder sted (Kristensen, 2006). Endelig kan marketing mixet kritiseres for at se engagementsbegrebet som en dyadisk relation mellem medarbejder og arbejdsgiver. For relationen er påvirket af en tredje part: kunden (Korczynski, 2002). Virksomhedens image påvirker medarbejderens opfattelse af virksomheden (Carmeli, Gilat og Weisberg, 2006), og der er empirisk opbakning for, at interaktionen mellem kunde og medarbejder påvirker

medarbejderens tilfredshed (Korczynski, 2002). Men hvad er konsekvenserne for medarbejdernes engagement, når kunden indgår som variabel for medarbejderens tilfredshed med afledt engagement? Det spørgsmål er ikke afdækket i litteraturen, ligesom kunden ikke er en variabel i det interne marketing mix.

6.3 Fabrikken lever stadig – en kritik af service marketing-litteraturen

I service marketing-litteraturen fremhæves den selvledende medarbejder som en central ressource for realiseringen af marketingidealet (Bansal, Mendelson og Sharma, 2001) i den moderne servicevirksomhed. Begrebet selvledelse henviser til en decentraliseret autoritet og beslutningstagen samt en engageret og beslutningsdygtig medarbejderstab, der tager ansvar for opnåelse af egne og virksomhedens mål (Du Gay, 2000; Mudie, 2003). Imidlertid har dette store engagement også en bagside, hvorfor service marketing-litteraturen i 80'erne og 90'erne har været optaget af *emotional labor.* Hochschild (2003) opstiller tre karakteristiska ved *emotional labor*:

1. *Face-to-face* kontakt mellem medarbejder og kunde.
2. Forventninger om, at medarbejderen skaber en følelsesmæssig tilstand i en anden person.
3. Arbejdsgiveren søger gennem træning og overvågning at styre medarbejderens adfærd mod værdiskabelse for kunden.

Således beskriver Hochchilds bog faktorer for, hvordan stewardesser i *face-to-face*-interaktionen med kunden håndterer de servicekrav, som virksomheden stiller til dem. Nutidens mantra (eller illusion, som Hochschild kalder det): "kunden har altid ret" har imidlertid store personlige konsekvenser for medarbejderen, som bliver nødt til at (mis-)bruge egne følelser i arbejdet for at gøre kunden tilfreds. Som eksempel på en følelsesmæssig konflikt beskriver Hochschild, hvordan stewardesserne – og ligeså salgsassistenten (Hochschild, 2003:150) - er udsat for krænkende henvendelser fra kunderne. Konflikten opstår, fordi stewardesserne ikke må svare igen, fordi de så bryder med arbejdspladsens *display rules. Display rules* er regler for hvilke følelser, som må udtrykkes på jobbet, og som kræver af medarbejderen, at de kan håndtere deres spontane følelser i servicemødet for at fremme organisationens mål - også

selvom de er i modstrid med deres opfattelse af situationen og deres egen selvopfattelse[44]. Denne del af stewardessernes arbejde kalder Hochschild *emotion work*, der imidlertid fremmedgør medarbejderen fra deres arbejdsplads. Og når der så (alligevel) kommer negative udbrud fra medarbejderne, eksempelvis vrede og frustration, er det udtryk for, at de menneskelige omkostninger er for store, når medarbejderen bliver bedt om at gå på kompromis med sig selv i interaktionen med kunden i opnåelse af virksomhedens mål.

Med Delta Airlines som eksempel fremhæver Hochschild (2003) således, at servicemødet er en vare som behandles, udbydes og efterspørges på lige fod med et fysisk produkt. Medarbejderne påtager sig i kundemødet en maske, som de er blevet påduttet (Goffman, 1959) gennem træning, og relationen til kunden bliver en masseproduceret, mekaniske venlighed (eksempelvis et smil) frem for en individuel, oprigtig og ærlig relation som foreskrevet af marketingidealet. Kravet til en ensartet servicekvalitet tingsliggør medarbejdernes følelser, og Hochshild mener, at det er alarmerende, at det at kunne handle kundeorienteret er en del af de kompetencer, som medarbejderen sælger sig selv på overfor arbejdsgiveren. Virksomheden markedsfører og differentierer sig på medarbejdernes følelser og tjener i sidste ende penge på dem. Hochschild skriver således:

> *"When the product – the thing to be engineered, mass-produced and subjected to speed-up and slowdown – is a smile, a mood, a feeling, or a relationship, it comes to belong more to the organisation and less to the self."*
>
> Hochschild, 2003:192

Via træning indlæres en standardiseret/ensartet måde at føle/agere på over for kunderne. Men hermed fratages stewardesserne kontrollen over deres arbejde. Hochschild (2003) skelner mellem to former for *emotional labor*:

- *Surface acting* hvor medarbejderen forestiller at føle noget men reelt ikke gør det. Dvs. medarbejderen narrer andre ved at vise nogle følelser, som han/hun ikke oprigtigt føler.

---

[44] Følelser positionerer afsenderen i en interaktion med andre mennesker. Udtrykte følelser er et billede af afsenderens indgangsvinkel eller perspektiv på en given situation. Følelse er relateret til kognition, fordi følelser er relateret til, hvordan vi opfatter en given stimulus fra omgivelserne (hvad i omgivelserne vi reagerer på og hvordan). Følelser (som udtrykkes) bliver derfor et signal til omverdenen om vores måde at forstå både en given situation i øjeblikket (hvad vi faktisk oplever) og vores forudfattede forventninger til denne situation (hvad vi forventede at opleve) – og evt. uoverensstemmelser herimellem.

- *Deep acting*, hvor medarbejderen leverer et overbevisende skuespil, dvs. at medarbejderen viser personligt engagement og oprigtighed i sine følelser. I arbejdssituationer, hvor en given serviceadfærd er påkrævet, kan den rigtige følelse i situationen fremkaldes ved at fremkalde den ønskede følelse fra en allerede oplevet (privat) situation og associere den ind i en ny (kommerciel) situation. Som eksempel herpå giver Hochschild stewardesserne, der som en del af deres uddannelse bliver trænet i at tænke flykabinen, "som hvis" (*as if*) det var deres opholdsstue derhjemme: Scenen for interaktionen med flypassagererne opleves mere intim, og adfærdsmønstre og følelser knyttet til rollen som gæst/værtinde fra den private sfære bliver overført til den professionelle sfære med indflydelse på stewardessens adfærd i interaktionen med passageren.

Man kan groft opdele de to "optrædener" som hhv. at tænke med hovedet (*surface acting*) og tænke med hjertet (*deep acting*). Og således fremhæver Hochschild (2003), at en uoverenstemmelse mellem hvad man bør føle, og hvad man reelt føler, giver anledning til *surface acting* (dvs. et påtaget smil for rollens skyld frem for et troværdigt smil/tegn). *On stage* – på arbejde og i front foran kunden – er medarbejdernes evne til at leve illusionen (for eksempel kabinen som opholdsstuen) et fortrin, men når tæppet går ned, er det utilfredsstillende at have løjet over for, hvem "jeg" er, og hvad "jeg" står for. I det lys fremhæver Hochchild, at netop for den specialiserede medarbejder (eksempelvis slagterne) tager illusionen kun mening i det omfang, den relateres til deres professionelle rolle/selvopfattelse. Bliver de tvunget til at lyve over for sig selv, forhindres identifikationen med deres jobrolle i virksomheden, og de går fra *deep acting* til *surface acting*. HRM har i service marketing-litteraturen tabt sit menneskelige ansigt med negativ effekt på medarbejdernes engagement og dermed servicekvaliteten. Og værdibaseret ledelse beskyldes for magtmisbrug, fordi ledelsen arbejder med inderliggørelsesteknikker, hvor magtforholdet mellem medarbejder og ledelse ikke er tydeligt. Magtforholdet udspilles i et kulturelt rum med regler for, hvad man må og ikke må (afvigende adfærd), og medarbejderne styres via redskaber som social overtalelse, for eksempel verbal feedback og offentlig anerkendelse, ændrede fysiske rammer (eks. den åbne slagter i Kvickly, der opfordrer til dialog med kunden), uddannelse, bonussystemer osv.

6.4 Service marketings bidrag til afhandlingen

Det er afhandlingens mål at bygge videre på bærende ideer i corporate branding-teorien, eksemplificeret i Hatch og Schultz' organisationsidentitetsmodel, der illustrerer de relationer, der er i spil i en virksomhed – imellem medarbejder (kulturfacetten) og kunde (imagefacetten).

Organisationens identitet er det fælles referencepunkt for interne og eksterne opfattelser af brandet. Det er derudover fundet relevant at inddrage service marketing som teoretisk felt, for at kunne beskrive den markedsmæssige kontekst indenfor hvilken, afhandlingens case befandt sig. I kapitel 1 blev Kvickly som en servicevirksomhed italesat med udgangspunkt i trends i markedet, hvilket er et brud med Kvicklys selvforståelse (organisationens identitet) forankret i materielle kontaktpunkter indenfor et klassisk produktbranding-paradigme. I servicetermer er Kvicklys kultur beskrevet som produktionsorienteret, men topledelsen ønsker at *the corporate brand* fortolkes indenfor rammerne af kundenes forventninger til brandet før, under og efter køb af en given vare. Kvickly sælger i det perspektiv ikke længere bare "varer" men et samlet værdiskabende servicetilbud til kunden – fra produktudvikling, produktion, vareudvalg, rådgivning og information om varen, servicemødet i kasselinien og til forbrug i hjemmet.

Service marketing-litteraturens andet vigtige bidrag er begrebsliggørelsen af service. Service som uhåndgribelig og variabel afhængigt af kundens forventninger og fortolkninger af mødet med brandet sætter imidlertid corporate branding-litteraturens (og Kvicklys) tilgang til brandet som begreb ud af spil. På butiksgulvet, kan et stærkt brand ikke længere forstås som en sammenhængende budskabsformidling af brandets identitet gennem en adfærd, der instrueres i en af topledelsen formuleret procesbeskrivelse. Brandets betydning skabes af kundens fortolkning af mødet med brandet i form af materielle kontaktpunkter og mødet med medarbejderen som repræsentant for brandet. Dermed tager service marketing-litteraturen ejerskabet for brandets betydningsunivers ud af ledelsens hænder og giver det til kunden og medarbejderne i servicemødet. Medarbejderens rolle i servicemødet er at læse den individuelle kundes forventninger og reagere på de følelser, som vækkes, i sandhedens øjeblik, så kunden altid går tilfreds ud af butikken. Service marketing-litteraturen skaber med andre ord rammerne for et mere komplekst og dynamisk brandbegreb, som ikke er ekpliciteret i Hatch og Schultz' dynamiske organisationsidentitetsmodel, fordi den menneskelige faktor er en udfordring for sammenhængende budskabsformidling som idealpraksis begrebsliggjort i et statisk brandambassadørkoncept. For det tredje og i forlængelse heraf udfordrer service marketings begrebsapparat (den interne kunde, *emotional labor og backstage/frontstage)* brand tankegangens konsistens. Kompleksiteten og dynamikken i medarbejdernes værdiskabelsesproces internt, når brandet iscenesættes i servicemødet, er derfor heller ikke explicitteret i Hatch og Schultz' dynamiske organisationsidentitetsmodel. For ledelse som en del af virksomhedens eksterne brandingopgave er langt væk fra marketingfunktionens traditionelle domæne, som kendetegner corporate branding-litteraturens tilgang til markedet.

Et sidste og fjerde bidrag er marketing mixet, der håndgribeliggør værktøjskassens elementer på et taktisk niveau, som ikke findes i corporte branding litteraturen. *"Internal brand management is becoming culture management"* (de Chernatony og Dall'Olmo Riley, 1999:159), og hvor Coop HR er ansvarlig for at skabe rammerne og den interne struktur for de decentrale betydningsskabende processer, der forandre Kvickly fra en produktions- til en servicevirksomhed. Et paradoks, fordi moderne ledelsesteori (som marketing mixet bygger på) netop kritiseres for at have fokus på en *top-down* styring af kulturforandringsprocesser (Ogbonna, 1992), fordi værktøjerne anvendt (for eksempel belønningssystemer) er socialiseringsværktøjer i et magtperspektiv.

6.5 Service marketing-teoriens uafklarede problemstillinger i relation til Kvickly

6.5.1 Brandniveauer i en servicevirksomhed

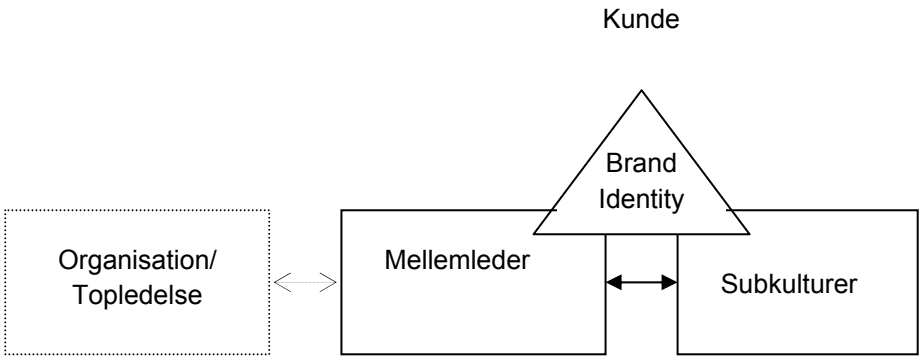
Hatch og Schultz (2004a) lancerer identitetsbegrebet som en fælles symbolsk referenceramme for relationen mellem brand og virksomhedens interessenter. Imidlertid kritiseres den dynamiske organisationsidentitetsmodel for at se brandet som et kulturledelsesværktøj internt, foruden at den relationelle tilgang til brandets meningsskabelse viser sig at være eksternt rettet i form af at skabe værdi for kunden. Brandet som en værdiskabende relation mellem medarbejder og brand forbliver en tomt postulat, også fordi der i teorien ikke redegøres for, hvordan HRM-værktøjer konkret er med til gennem dialog og involvering at reducere uoverensstemmelsen mellem topledelsens vision og virksomhedens kultur. Indenfor nutidens marketingideal mangler der således en forståelse for, hvordan dialog og involvering kan etableres i organisationer.

Med *the service dominant logic* kan der argumenteres for, at det betydningsbærende brand flyttes væk fra topledelsens kontrol og skabes i relationen mellem mennesker. Dette er illustreret i figur 6.1, som understreger, at brandet fra et internt perspektiv lever i organisationen på tre ledelsesniveauer: topledelse, mellemleder og medarbejder. Relationen og dialogen mellem disse tre niveauer er et helt centralt udgangspunkt for værdibaseret ledelse, der i et corporate branding perspektiv befinder sig indenfor rammerne af et ureflekteret, ledelsesmæssigt paradoks: Ledelse er både et spørgsmål om topledelsens strategiske tiltag *og* om mellemlederens og den menige medarbejders (selv)ledelse af brandet i spændingsfeltet mellem et konsistent brandbudskab og fleksibilitet i forhold til kundernes forventninger.

Imidlertid, mens det er veldokumenteret, hvordan *the corporate story* skabes, er der ikke viden om, hvordan brandet oversættes til lokal praksis i en servicevirksomhed – altså hvordan brandet kommer i spil i en dialog internt mellem organisationens niveauer. Hermed skriver dette studie sig ind i en oversættelsesproces mellem topledelsens formulering af brandets identitet og

organisationens virkemåde i praksis – tæt på og i dialog med kunden. Afhandlingens fokus er illustreret i figur 6.1.

Figur 6.1 Brandniveauer i organisationen



Kilde: Egen tilvirkning

Til sammenligning, når kunden oplever brandet, så der kun to niveauer: brandet, som det bliver markedsført, og brandet som det bliver skabt i (service)mødet mellem medarbejder og kunde. Det sidste niveau er ikke beskrevet i litteraturen.

6.5.2 Sandhedens øjeblik (kunde/medarbejder-interaktionen)

Kvicklys kædedirektør fremhæver i sit nyhedsbrev (afsnit 2.2) fokus på interaktionen mellem medarbejder og kunde som den vigtigste parameter i butikken til at skabe tilfredse kunder. Sandhedens øjeblik er i overensstemmelse hermed italesat i service-litteraturen som en *co-created* samhandling, men hvor interaktionen tager udgangspunkt i kundens behov. Konsekvenserne af men'et, dvs. den manglende gensidighed i relationen, er, hvad *emotional labor* handler om. Hochschilds (2003) bog om *emotional labor* åbner op for at diskutere, hvor meget butiksmedarbejderne i Kvickly skal give af sig selv i iscenesættelsen af brandet i sandhedens øjeblik, samt hvad det har af konsekvenser for medarbejderens følelsesmæssige engagement. Eksisterer *the true self* (som en forudsætning bagom brandambassadørbegrebet) eller tager medarbejderen en maske på, når de skal spille deres (job)rolle (Czarniawska, 2000)?

I et servicebranding-perspektiv sætter begreberne som *surface acting* og *deep acting* krav til, at Kvickly i større grad skaber forståelse for medarbejdernes "jeg" og gør sig tanker om, hvordan brandet iscenesættes eksternt uden, at det har konsekvenser for relationen til medarbejderne. Et svar og en løsning på kritikken har service marketing-litteraturen ikke.

Afslutningsvis kan ideen om servicebrandet kritiseres for kun at forholde sig til medarbejderens positive engagement. Brandambassadøren er den loyale medarbejder, der lever brandet i mødet med kunden: *"Loyalty implies the human trait of being exclusively and enduringly linked with another person, to be true and trustworthy in a relationship"* (Karmark, 2005:107). Men hvornår er medarbejderen illoyal? Er det, når medarbejderen handler i uoverensstemmelse med brandets betydning som defineret af topledelsen, eller når kundens forventninger til brandet ikke opfyldes? Det er netop denne problematik butiksmedarbejderen i Kvickly står i hver dag i det kundeorienterede bureaukrati.

6.5.3 Den interne kunde (relationen mellem medarbejderne)

Den succesfulde kundeinteraktion *frontstage* bygger på nogle antagelser om karakteren af interaktionerne *backstage* og mellem *backstage* og *frontstage* medarbejdere. Disse antagelser italesættes i service marketing-litteraturen med konceptet om "den interne kunde". Implicit heri ligger, at medarbejderne i deres indbyrdes interaktioner skal udvise en positiv attitude. For hermed skabes der tilfredse medarbejdere (og dermed tilfredse kunder). Tilfredsheden udspringer altså af en harmonisk dialog omkring et fælles mål, hvorfor interaktionerne efterlader en positiv følelse (og tilfredshed) hos den enkelte.

At dette måske ikke altid er tilfældet, reflekterer service marketing-litteraturen dog ikke over. Derfor kan litteraturen med sit konfliktfrie perspektiv på medarbejdernes interaktioner ikke forklare, når medarbejderne har en illoyal eller rebelsk adfærd. Hvordan det interne kundemøde iscenesættes og afvikles er ikke en del af service-litteraturens fokus på kundemødet.

6.5.4 Ledelse (interaktionen mellem leder og medarbejder)

Kvicklys interne brand-strategi har fokus på mellemlederen som forvalter af brandet i en *lokal* kontekst. Til sammenligning fremskriver service marketing også ledelse som en parameter i det interne marketing mix dog udfra antagelsen om, at serviceadfærden på tværs af lokale kontekster i vid udstrækning kan ensrettes. For hvordan forankringen af serviceadfærden reelt sker i overensstemmelse med topledelsens intentioner er ikke i fokus i service marketing-litteraturen. Og dialogen mellem medarbejder og leder som et centralt redskab i en forandringsproces beskrives ikke.

6.5.5 Engagement

Service marketing som en ledelsesmæssig diskurs bygger på en forestilling om organisationen, der placerer en større vægt på en mere fleksibel organisationsform, hvor strukturer og processer hæver sig over den eksisterende organisations rigiditet for at møde kundens behov. I den

fleksible/organiske organisationsform skal HR og marketing på et strategisk plan skabe en stærk kultur i organisationen, som fostrer medarbejdere, der identificerer sig med virksomhedens mål. Service marketing-litteraturens forståelse af engagement refererer således til organisationen som helhed, hvor den enkelte medarbejder tænker holistisk i forhold til organisationens fremtidige mål. Konflikter nedtones fra top til bund for at se kultur som et styringsværktøj. Det er paradoksalt, fordi medarbejderen samtidig ses som virksomhedens vigtigste ressource (Darmer, 1995), og fordi engagement og selvledelse er begreber, der er hyppigt anvendt af service marketing-teoretikkerne: Medarbejderen skal have større fleksibilitet til at kunne leve op til kundens krav i sandhedens øjeblik. I forlængelse heraf kan der argumenteres for, at værdibaseret ledelse i service marketing-litteraturen er begrænset af en ledelsesstrategi, der fokuserer på at styre og udvikle menneskelige ressourcer mod opfyldelse af kundens behov (Vargo og Lusch, 2004). Det står i modsætning til HRM som en menneskeorienteret ledelsesform. Derudover er kultur i service marketing-litteraturen blevet et spørgsmål om den rette organisering, der er en tom metafor for den rette adfærd, der ensidigt er rettet mod opfyldelse af kundens forventninger skabt af den eksterne markedsføring. Derudover reducerer service marketing-litteraturen relationen mellem virksomheden og medarbejderen til et bytteforhold, der bygger på et normativt engagement, og litteraturen mangler at inddrage brandets betydningsskabelse internt og brandets relevans for det følelsesmæssige engagement. Med andre ord forudsætter service marketing-litteraturen, at medarbejderne tager ejerskab på jobrollen, hvis blot de har de rette kompetencer (gennem tilbud om uddannelse). Imidlertid er servicelitteraturen blind for de konsekvenser, som det har for medarbejderen at skulle være forandringsparat, fleksibel og villig til at arbejde med sin personlighed (Sennett, 2007) for at nå virksomhedens mål.

7. Servicebranding – en sammenfatning

Fælles for corporate branding (kapitel 3 og 4) og service marketing (kapitel 5 og 6) er et ensidigt markedsperspektiv med konsekvenser for måden, hvorpå de værdiskabende processer intern i organisationen ledes. Det giver derfor mening at bygge bro mellem de to teorier. Teoriernes muligheder og begrænsninger i forståelsen af, hvordan medarbejdere motiveres er udgangspunktet for formulering af afhandlingens forskningsspørgsmål.

7.1 Ledelse af engagement

Integrationen af service marketing og corporate branding som to forskellige teoretiske discipliner har gjort det nødvendigt at diskutere teoriernes forståelse af (forandrings-)ledelse. Kapitlerne 3-6 har således gennemgået de retoriske diskurser omkring virksomhedens organisering af de interne ressourcer mod opfyldelse virksomhedens mål. HRM har i disse diskurser fået en central rolle som formidler af en relation mellem virksomhed og medarbejder, der sikrer en engageret medarbejderstab. Engagement som ledelsesproblematik er blevet diskuteret fra et perspektiv om menneskesyn; om ledelsens rolle i forandringsledelse; om engagementsformer; om fortolkninger af organisationsstruktur, -dynamikker og relationen til markedet; om den interne kommunikation; og endelig om konkrete HRM-værktøjers effekt på medarbejdernes attitude og adfærd. Det er alle diskurser, som støtter op om de forretningsstrategiske målsætninger om en effektiv organisation. Engagement er anskuet som en gensidig, dyadisk relation mellem medarbejder og virksomhed i service marketing-litteraturen, men den relation er retorisk udvidet i corporate branding-litteraturen til et netværksperspektiv, hvor også kunden inddrages i dialogen. Ligeledes er netværksperspektivet udviklet i service marketing-litteraturen (Vargo og Lusch, 2004) med brandet som omdrejningspunkt for relationen (Brodie, Glynn og Little, 2006).

Både corporate branding og service marketing-litteraturen bekender sig til værdibaseret ledelse som værktøj til at skabe en stærk virksomhedskultur, der historisk har været set som vejen til effektivitet og profitabilitet (Hatch og Cunliffe, 2006). Men brugen af HRM's retorik er ukritisk inddraget i ledelsen af medarbejderne med profetier om, at tilfredse medarbejdere giver tilfredse kunder (Korczynski, 2002), og at tilfredse medarbejdere er mere effektive i opnåelse af virksomhedens mål (Kristensen, 2006). Imidlertid er der ingen empirisk opbakning for denne sammenhæng (Kristensen, 2006), ligesom at Korzsynski (2002) fastslår, at opbakningen til service marketing-litteraturens italesættelse af et medarbejder- og kundetilfredshedsspejl også er mangelfuld. Ulrich og Smallwood (2007) skriver, at HRM skal være mere forretningsorienteret end i dag. Men hvordan kan HRM komme tættere på kundens behov (og dermed være mere forretningsorienteret), når HRM bygger på en fejlslutning om, at en effektiv organisation skabes

ved tilfredse medarbejdere? Service marketing og corporate branding-litteraturen har således sat sig mellem to stole (marketing og HR), og hvor ansvaret for effektivitet, produktivitet og kundetilfredshed delegeres til HR-afdelingen (Ogbonna, 1992). Og det er påtrods af at medarbejdertilfredshed og –fastholdelse er HRM's mål - og *ikke* kundetilfredshed og kundefastholdelse.

En forståelse for, hvordan et servicebrand internt forankres, opnåes ifølge Grönross (2000) ved at koble viden fra *internal marketing management* (den totale kundefokus langs værdikæden), HRM (medarbejder motivation), og endelig *brand management*. *(Corporate) brand mangement* tilfører service marketing-litteraturen ideen om brandets identitet, som den meningsbærende relation mellem medarbejder, organisation og kunde. Men som det fremgår af kapitel 5.8 har brandet det svært med at finde sin plads i service management litteraturen, ligesom den interne branding opgave i corporate branding-litteraturen stadig er forankret i en marketingtradition. Således forbliver Grönross' tilgang til intern branding som en tværstrategisk disciplin en ukonkret formulering.

7.2 Litteraturens blinde vinkler

Kapitel 1 og 2 introducerede topledelsens forventninger til både mellemledernes og de øvrige medarbejders rolle i Kvickly som brandambassadører. Mellemlederne er slagtermestrene samt salgslederne i forområdet, som uddannes til servicetrænere. Motivationen for at deltage på kurserne og blive uddannet til servicetræner antages i Kvickly at være, at medarbejderne med et "servicetræner"-certifikat får mere ansvar og dermed bliver mere tilfredse. Output af begge uddannelser forventes at være, at servicetrænerne og slagtermestrene leder servicebrandet på butiksgulvet - tro mod brandets identitet – så de øvrige medarbejdere lærer at leve brandet.

HRM's svage punkt i relation til *servicebrand management* er i valget af ledelsessystem: Teory Y er bedre end teori X, fordi medarbejderen ikke motiveres af pisken og guleroden (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006). Men ingen af teorierne tager hensyn til, at mennesket er vævet ind i et meningsunivers, og således har HR-strategier gjort medarbejderne mere tilfredse, men de har ikke øget deres følelsesmæssige engagement med effekt på adfærd. Et eksempel herpå er rengøringspersonalet hos ISS som på trods af mere selvledelse og ansvar ikke leverede en bedre service. Effekten af den øgede selvledelse var blot, at regøringspersonalet gjorde deres job hurtigere for at komme tidligere hjem fra arbejde (Kristensen, 2006).

At medarbejderne ikke følger trop, når topledelsen introducerer en ny strategi, skyldes altså ikke mangel på faglig udvikling eller ansvar, som HRM-litteraturen ville tilskrive et *service/promise performance gap. M*en hvad skyldes det så? Fra et HRM-perspektiv er Y bedre end X, men fra

et servicebranding perspektiv er der tydeligvis *et missing link*, når medarbejderen alligevel ikke lever brandet i servicemødet. Forholder det sig sådan, at medarbejdernes afvigende adfærd ikke kun kan tilskrives dårlig eller forkert ledelse, som corporate branding og service marketing-litteraturen ville have konkluderet, men derimod også modstand mod ledelsens tiltag, fordi medarbejderne ikke har den samme opfattelse af vejen og midlerne til opnåelse af virksomhedens mål? En forståelse af medarbejdernes illoyale adfærd, når disse ikke udfører topledelsens nye brand tiltag (rettet mod at imødekomme kundens forventninger) kan imidlertid ikke forklares med det eksisterende teoriapparat præsenteret i kapitel 3-6. Det skyldes, at corporate branding og service marketing-litteraturen kun forstår kultur i relationen til markedstrends og kundens behov.

Således argumenterer afhandlingen for, at ledelsesblikket bør vendes indad mod medarbejdernes værdier og deres forventninger til brandet. Formålet er at skabe en forståelse for medarbejdernes motivation bagom en adfærdforandring, der styrker brandets iscenesættelsei markedet. Imidlertid, er den kulturelt betingede *sense-making*-proces bagom medarbejdernes adfærd ikke beskrevet i hverken corporate branding og service marketing-litteraturen. For forandringsprocesser, som ikke er ledelsesinitieret, er ikke en del af teoriernes verdensbillede. I forlængelse heraf er corporate branding-teorien begrænset i at forklare Kvicklys overvejelser bagom en differentieret intern brand-strategi, hvor det selvledende team bliver et ledelsessubjekt. Ydermere kan teorien ikke forklare Kvicklys fokus på slagterkulturen som en modstandskultur (Van Maanen og Barley, 1984). Ikke fordi corporate branding-teorien ikke anerkender subkulturer indenfor organisationen, men fordi teorien ignorerer, at eksistensen af subkulturer skaber konflikter, som anses for en barriere for effektiv implementering af topledelsens strategiske beslutninger.

7.3 Afhandlingens forskningsspørgsmål

Salamon (2006) skriver, at effektivitetskravene om involvering og uddelegering af ansvar fordrer, at medarbejdernes evne til at lægge den personlige stolthed i arbejdet er drivkraften bag selvledende organisationer, dvs. at de satser noget af deres identitet i arbejdet og den organisation, som de arbejder for. Kvickly formulerer i overensstemmelse hermed spørgsmålet om, hvordan medarbejderne bliver stolte over virksomhedens brand.

Begrebet ”brandambassadør” dækker over at kundens personificering af brandet i medarbejderen. Ligeså indeholder begrebet forestillingen om medarbejderen, der har initialiseret *the corporate brand* – som en del af deres personlighed - og som lever brandet ud i dialogen med omverdenen. Det er også tanken om medarbejderen, der både evner at

repræsentere brandet udadtil og reflektere og reagere på omverdenens feedback i organisationen (Hatch og Schultz, 2004). I grænsefladen mellem den interne og eksterne organisation i Kvickly møder vi salgsassistenten i kassen og slagtermesteren i den betjente slagter. De skal være Kvicklys brandambassadører.

Medarbejderen som brandambassadør er i Kvickly italesat som en kulturopgave, der fordrer et værdibaseret ledelsesperspektiv. Medarbejdernes socialisering i virksomhedens kultur er udgangspunktet for, at rytmer og rutiner i Kvickly kan erstattes af den enkeltes *"mavefornemmelse"* (kilde: HR-direktør) i kundemødet. Der kan argumenteres for, at ideen om medarbejderen som brandambassadør tilfører moderne ledelse et nyt perspektiv på relationen til medarbejderen i dagligvarebranchen i form af det følelsesmæssige engagement. Det følelsesmæssige engagement bygger på identifikation og initialisering af brandets personlighed.

Det er dog en ledelsesmæssigt svær opgave, når brandengagementet er en følelse, der skabes i interaktionen mellem mennesker i og på kanten af organisationen: leder, medarbejder og kunde. Engagement kan med andre ord ikke ordres eller kontrolleres. Denne tilgang til ledelse af engagement udfordrer Kvicklys tilgang til organisering af markedsrelationen. Følgende spørgsmål dukker op[45]: Hvordan kan man tale om at leve brandet i en branche, der er kendetegnet ved, at butiksmedarbejderens leverede service er håndgribelig i form af varer på hylden, og hvor processerne til levering af den totale serviceoplevelse i høj grad er ledet gennem fast definerede rytmer og rutiner for medarbejderne? Og hvordan kan man tale om medarbejderen som brandambassadør, når 40 % af medarbejderne er servicemedarbejdere, der er ansat under 8 timer og derfor ikke har deres primære beskæftigelse i virksomheden? Og hvor medarbejderne tilhører forskellige faggrupper og udfylder forskellige roller i leveringen af brandet? Afslutningvis, hvad har en relativ lav fastholdelse af medarbejdere i kasselinien (og dermed en svag kultur) af betydning for implementeringen af brandet? Det er alle spørgsmål forankret i butiksgulvets realiteter.

Det er ikke meningen at argumentere for, at en brandkultur (Sandstrøm, 2006) ikke kan skabes på butikgulvet. Det afhandlingen argumenterer for er, at der mangler nogle teoretiske værktøjer til forståelse af *servicebrand management*-opgaven, herunder en forståelse af kultur-, identitets- og brandambassadørbegreberne indenfor en serviceterminologi, som kendetegner dagligvarebranchen. Derfor åbner afhandlingen organisationskulturens sorte boks og beskriver

[45] Der henvises til bilag 3 for information om Kvicklys medarbejdersammensætning

nogle af de (arbejds)identiteter, som udgør det levede liv på butiksgulvet og deres forskellige relation til brandet. Følgende forskningsspørgsmål søges besvaret:

Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed?

Spørgsmålet er teoretisk forankret i corporate branding-litteraturens forståelse af engagementbegrebet som medarbejderens socialisering i virksomhedens kultur. Brandets værdier, som forankret i virksomhedens kultur, er den symbolske referenceramme for en gensidigt engagerende relation mellem brand og medarbejder. Derudover anses medarbejderen, der er følelsesmæssigt engageret i sit arbejde, som at være mere effektiv (bl.a. Chernatony, 2002), fordi han/hun i iscenesættelsen af kundemødet bidrager til opnåelse af virksomhedens brandmål.

Med introduktionen af medarbejderens følelsesmæssige engagement sker der imidlertid en ændring i motivationsdiskussionen fra ydre til indre behovsstyring. Hermed kobles arbejdsliv og skabelsen af personlig identitet som midlet til loyalitet og tilhørsforhold til organisationen (Schultz, 2000). I sin mest idealistiske form er medarbejderen så engageret i sit job, at der knyttes et bånd med kunderne, fordi de deler samme passion (Ind, 2004). Brandet som tro og medarbejderen som ”brand evangelist” er grundtanken i for eksempel BodyShop, som også arbejder brandstrategisk med deres butiksansatte bl.a. via rekruttering, uddannelse og *code of conducts* (Roddick, 1991).

Brandambassadøren yder en ekstra indsats for at nå virksomhedens mål, hvis blot han/hun har de rigtige kompetencer (uddannelse) og i øvrigt bliver informeret og involveret. Men forankringen af servicebrandet har også en uudforsket bagside, når medarbejderne gennem uddannelse og træning bliver gjort til en homogen masse af brandambassadører. Som brandambassadør bliver medarbejderne nemlig ofte bedt om at være noget, de ikke er i servicemødet, hvilket distancerer dem fra deres job (Hochschild, 2003). For selvom corporate branding-litteraturen hylder idealet om brandet som en relation, forbliver brandet i praksis en strategisk styringsmodel – frem for en disciplin, der giver virksomheden et menneskeligt ansigt. Og det har konsekvenser for opnåelse af virksomhedens strategiske mål. Hvordan kan man i praksis gøre op med den moderne følelsesfabrik, hvor medarbejderne forventes at levere brandets budskab i servicemødet (Hochschild, 2003), og i stedet fremme en relation mellem medarbejder og arbejdsgiver, der bygger på, at parterne giver mening for hinanden (Schultz, 2000)? Den manglende forståelse for de menneskelige aspekter af en ændret corporate brandstrategi har konsekvenser for strategiens effektivitet (Schultz, Hatch og Larsen, 2000).

7.4 Afhandlingens tilgang til intern branding

Både i service marketing- og corporate branding-litteraturen er der kommet et stigende fokus på medarbejderen som medie i opnåelsen af et troværdigt brand, for at skabe sammenhæng mellem det virksomheden siger (markedskommunikationen) og gør (medarbejdernes adfærd i interaktionen med omgivelserne) (bl.a. Kapferer, 2004). I service marketing-litteraturen har man specielt været interesseret i forbindelsen mellem medarbejdernes engagement og leverede servicekvalitet og videre til forbrugerens affødte tilfredshed. I corporate branding-litteraturen er der fokus på medarbejderens engagement som en strategisk kompetence, og relationen mellem medarbejder og virksomhed/brand er konceptualiseret i begrebet "at leve mærket" (Karmark, 2005). Således bygger *corporate branding*-teorien i høj grad på tanken om, at medarbejderne internaliserer deres opfattelse af organisationen, og at et værdifællesskab er grundlag for medarbejderens følelsesmæssige engagement i organisationen. Arbejdet bliver i dette perspektiv et personligt anliggende og et valg af arbejdsplads ud fra virksomhedens identitet i relation til, hvordan værdifællesskabet matcher den enkeltes selvopfattelse: Medarbejderne arbejder nemlig ikke længere blot for føden, men arbejder for at finde identitet (Schultz, 2000).

Brand management-litteraturen er ude over diskussionen om forbrugernes følelsesmæssige relation til brandet (Fournier, 1998) og brug af brandets betydninger som tegn i deres selviscenesættelse. Engagement som den følelsesmæssige relation mellem organisation/brand og medarbejder er imidlertid nyt, hvorfor koblingen mellem arbejdsliv og skabelsen af identitet som midlet til loyalitet og tilhørsforhold til organisation er en udvikling i forhold til tankerne i værdibaseret ledelse. Hvor den værdibaserede ledelsesteori kritiseres for at pålægge medarbejderen at indleve sig i virksomhedens adfærdsprogrammer og værdibud (Salamon, 2003), lægger en mere eksistentialistisk tilgang til HRM op til, at organisationens identitet er en forhandling mellem topledelsens værdifortolkning og brandets betydninger i det praktiske arbejde og dermed medarbejdernes identitetsskabelse. Denne tilgang til intern branding reformulerer spørgsmålet om medarbejdernes følelsesmæssige engagement fra at handle om værdiforankring til et spørgsmål om ledelse af identiteter (Sennett, 2007). Dette vil blive diskuteret i kapitel 8 om arbejdsliv og identitet.

8. Arbejdsliv og identitet

Dette afsnit kobler arbejdsliv og skabelsen af personlig identitet som midlet til følelsesmæssigt engagement i organisationer, hvilket sætter virksomhedens branding i centrum for en ny ledelsesdiskurs. Herom skriver Du Gay (2000:70): *"Work as an activity is re-imagined through the language of consumer culture."* Individet – forbruger eller medarbejder – søger efter mening i sit valg af produkt eller arbejdsplads. Arbejdspladsen bliver i dette lys et sted, hvor individet finder identitet (Van Maanen og Barley, 1984), og hvor engagement bliver et udtryk for, i hvor høj grad arbejdet giver mening og dermed har værdi for individets ønskede selviscenesættelse (Schultz, 2000).

Hvordan skal det forstås? Corporate branding-litteraturen foreskriver, at *corporate identity* spiller en central rolle i medarbejdernes selviscenesættelse, og at et oplevet positivt image har indflydelse på medarbejdernes kognitive identifikation med virksomheden. En af de største målinger af danske virksomheders omdømme, foretaget af Reputation Institute, placerer Coop som nummer 15 blandt de 40 største og mest kendte virksomheder (kilde: Informationsdirektør, Coop Danmark i Mit Coop # 13, uge 33). Coop som en samfundsansvarlig virksomhed (med fokus på sundhed, klima og miljø) burde således have stolte medarbejdere, fordi et positivt brand image understøtter den enkelte medarbejders selviscenesættelse. Til sammenligning må det antages, at det er mindre attraktivt at være ansat hos en tobaksfabrikant grundet virksomhedens negative image i samfundets diskurs[46].

Men er billedet så enkelt? Følger engagement det gode image? (Carmeli, Gilat og Weisberg, 2006). Og er virksomhedens corporate brand et tegn i medarbejdernes selviscenesættelse, hvilket er Dutton og Dukerichs (2004) forklaring på medarbejdernes kritik af topledelsen i historien om Port Authority? I denne historie ændrer medarbejderne nemlig adfærd i ønsket om at forbedre virksomhedens image. En kritik af Dutton og Dukerichs tekst er imidlertid, at den er blind for de kulturelle aspekter bag medarbejdernes adfærd. Dette leder til spørgsmålet: Hvad sker der egentlig bag virksomhedens mure, når arbejdet bliver et udtryk for en personlig iscenesættelse?

Dette afsnit vil argumentere for, at det ikke er brandet som en metafortælling, der leverer en mening til arbejdslivet (Cheney og Christensen, 2004). For hermed forudsætter corporate branding-litteraturen, at medarbejderne *"have redefined themselves in terms of the*

---

[46] Dette argument bygger på Ashforth and Maels (2004) artikel om "Social Identity Theory and the organization", hvor identifikation med arbejdspladsen bygger på et tilhørsforhold til organisationen som en social kategori.

organization," (Schwartz, 2004:124), og at interaktionen langs værdikæden foregår gnidningsløs blandt kompetente, rationelle individer, der handler sammen mod opnåelse af virksomhedens brandmål (Schwartz, 2004)[47].

Med udgangspunkt i et differentieret kulturperspektiv (Martin, 2002) sætter dette kapitel derimod fokus på subkulturelle, betydningsskabende processer. Perspektivet ser individet som betydningsbærende aktør for et praksisfællesskab, som han/hun er en del af på arbejdspladsen. Endvidere ses organisationen som bestående af praksisfællesskaber/subkulturer, der lever i konflikt eller harmoni med hinanden indenfor organisationens kultur (Ashforth og Mael, 2004).

Det er et brud med corporate branding-teoriens integrerede kultursyn, der har fokus på relationen mellem individ og organisation. Det er et brud, der bibringer nogle afgørende forskelle i forståelsen af rammerne for medarbejderens selviscenesættelse: Fra at se medarbejderens selviscenesættelse som et spejl af den organisation, han/hun arbejder i, skal medarbejderens selviscenesættelse nu forstås indenfor den sociale gruppe (eller subkultur), som medarbejderne er en del af på arbejdspladsen.

8.1 Identitet som et socialt fænomen

Socialpsykologien (f.eks. Goffman, 1959) relaterer individets engagement i de sociale grupper, som det indgår i, til måden, hvorpå individet ønsker at fremstå over for omgivelserne. Sociale grupper eller fællesskaber består således af aktører, som er vævet ind i hinandens selvkonstruktioner. Betingelserne for et team er et samarbejde, der bygger på stereotype/idealiserede og symbolske handlemønstre, hvortil der hører forventninger og restriktioner, fordi de har til formål at bekræfte fællesskabets selv.

I større sociale grupper, for eksempel virksomheder, som er hierarkisk opbygget, henviser Goffman til, at holddannelse også finder sted på forskellige statusniveauer i organisationen. Således samarbejder medarbejdere med den samme status for at opretholde en definition af den sociale situation over for medarbejderne over og under dem i hierarkiet. Andre gruppedannelser på tværs af statushierarkiet tager også form, men det er af mere midlertidig karakter afhængigt af, hvad situationen kræver. En gruppe er således i Goffmans termer ikke bestemt af en social struktur (eller kultur), men af en serie af interaktioner mellem mennesker, som holdes i gang for at vedligeholde en fælles definition af situationen. Således er et

[47] Weick (2001) skriver, at mennesker højest kan handle rationelt inden for den kultur, som de er en del af. Det gør identitet og identifikation til et interpersonelt fænomen, der gør det muligt for individet at handle i overensstemmelse med fællesskabets ønskede image.

sammenhold i Goffmans termer ikke nødvendigvis betinget af et fælles meningsnetværk (dvs. initialisering af gruppens værdier), som kulturdefinitioner peger på for, at der er tale om tilstedeværelse af en kultur (Martin, 2002:53).

Van Maanen og Barley (1984) referer til arbejdsfællesskaber og Wenger (2004) til praksisfællesskaber, når de omtaler sociale grupperinger på arbejdspladsen. Disse grupperinger er ofte skabt af en fælles uddannelsesbaggrund, samme titel, samme afdeling eller samme job (se også Baron og Kreps, 1999), der skaber et ”os” og et ”dem” i forhold til andre fællesskaber. Fællesskaber bygger på initialisering af fællesskabets identitet, omtalt i litteraturen som *an extended self*:

> *“An extended self means that the boundaries of the self are redrawn, and the content of the self-concept is focused on those characteristics that make one a “good” representative of the group or of the relationship.”*
>
> Tajfel og Turner, 2004:69

Der lægges vægt på, at individet gennem (valg af) gruppetilhørsforhold søger at iscenesætte sig selv, men at indtrædelse i fællesskabet kræver, at det, der er bedst for fællesskabet, kommer i første række – før individet (Ashforth og Mael, 2004; Goffman, 1959; Tajfel og Turner, 2004).

8.2 Identifikation og initialisering

Individets identifikation med *eller* initialisering af et fællesskabs identitet refererer til to forskellige former for engagement. Dette afsnit vil redegøre for forskellen i de to begreber ud fra et kombineret ledelses- og kulturperspektiv.

I et organisationsperspektiv kan medarbejderens oplevede karrieremuligheder være grundlag for medarbejderens identifikation med organisationen (i HRM-litteraturen kaldet normativt engagement). *Identifikation* som proces er således ikke betinget af et fælles meningsnetværk. Identifikation har derfor heller ikke direkte indflydelse på adfærd, men indirekte med initialisering som mellemliggende parameter (Ashforth og Mael, 2004). Identifikation betyder for eksempel, at virksomhedens udfordringer og succeser opfattes som medarbejderens egne (Pratt, 1998; i McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006) og udtrykt i HRM-termer: at personlige mål opstilles indenfor organisationens fælles mål (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006). Men vejen til opnåelse af målet kan opleves forskelligt**,** hvilket i organisationer giver sig til udtryk i en anden adfærd, end topledelsen måske forventede.

Til sammenligning initialiserer medarbejderen fællesskabets værdier, hvilket er grundlag for en stærk kultur. Et kulturelt fællesskab udvikles gennem interpersonelle relationer (Ashforth og Mael, 2004) og udtrykkes i ens praksis/adfærd blandt medlemmerne for at styrke fællesskabets iscenesættelse i relation til omverdenen (Goffman, 1959). Fællesskabets styrke ligger i det gensidige (følelsesmæssige) engagement mellem medlemmerne, fordi medlemskabet understøtter den enkeltes selviscenesættelse.

Brewer og Gardner (2004) skelner mellem kollektive og interpersonelle identiteter. Kollektive identiteter er en social kategori, for eksempel ”jeg er kvinde” (Ashforth og Mael, 2004) eller ”jeg er ansat i Kvickly”. Interpersonel identitet derimod henviser til, at initialisering af fællesskabets identitet skabes af de rolle og støtteroller, som individet spiller i personlige relationer indenfor fællesskabet og i interaktion med omgivelserne (Goffman, 1959). Opdelingen genkendes hos Ashforth og Mael (2004): gruppen som en stereotypificering (dvs. en kollektiv identitet) *eller* gruppen som en (nær) relation (dvs. den interpersonelle identitet). De nære relationer har sociale motiver og et følelsesmæssigt engagement, fordi gruppens identitet er omdrejningspunkt for individernes identitetsskabelse. Derfor er det også de nære relationer, som har indflydelse på vores adfærd, ud fra det ovenstående argument om, at adfærd reguleres via interaktion i en gruppe. Med andre ord handler følelsesmæssigt engagement om individets rolle som en del af et fællesskab, hvor individets identitet er i spil. Hverdagslivet tager således form af et rollespil (Goffman, 1959), hvis forløb indenfor fællesskaber bygger på en kulturelt påvirket rolleforståelse med retningslinier for individernes adfærd. Ligeledes tillægges ting, udsagn eller handlinger betydning mellem individer i et fællesskab.

Van Maanen og Barley (1984) taler om initialisering af fællesskabets ”vi” som en proces, der finder sted på og imellem forskellige niveauer for medarbejderens identifikation, henholdsvis organisations-, gruppe- og (job)rolleniveau. Gruppeniveauet er i organisationsteorien en afdeling, funktion eller division (Albert og Whetten, 1985). I Van Maanens og Barleys kulturmodel italesættes gruppen dog som arbejdsfællesskaber, som fortolker verden, frem for rationelle enheder, der organiserer sig mod virksomhedens mål. Indenfor de subkulturelle og strukturelle rammer udvikles individets rolleforståelse. Betydningsdannelser i organisationer er i dette lys en proces, der igangsættes, når de subkulturelle og strukturelle rammer samt individets rolleforståelse testes i interaktionen med omgivelserne. Adfærd er dog ikke en automatisk reaktion på stimuli, men et resultat af medarbejdernes tolkning af en oplevet (ny) situation (Blumer i Hviid Jacobsen og Kristiansen, 2005).

En vigtig pointe er her, at medarbejdernes identifikation med og initialisering af *corporate identity* fremover skal forstås indenfor rammerne af rollebegrebet, som i corporate branding-litteraturen

er en levendegørelse af *corporate identity* i praksis. Begrebet rolle er dog i denne afhandling ikke kædet samme med hverken *corporate identity*, ej heller til individets selvforståelse. Derimod skal rollebegrebet forståes som en generalisering af rollen, som den enkelte påtager sig, og som er en forståelse indbygget i en given social betydningsstruktur (Marshall, 2007; 2000) med praksisfællesskabet som den primære referencegruppe (Ashforth og Mael, 2004). Det enkelte medlems grad af engagement vil således primært være determineret af resultatet af selv'ets identifikations- og differentieringsproces i forhold til den rolle, som medlemmet har i praksisfællesskabet, og set i forhold til den rolleidentitet, som medarbejderen får tildelt i iscenesættelsen af virksomhedens identitet.

Ved at bruge den forståelse i arbejdslivet til forståelse af relationen mellem organisation/brand og individ/medarbejder kan engagementbegrebet sættes i spil i forhold til en subkulturel proces, hvor det praktiske arbejdslivs mening er til forhandling. Disse forhandlinger sker gennem daglige interaktioner internt i organisationen mellem subkulturer vertikalt og horisontalt i organisationen. Det er interaktioner, der konstant udfordrer eller bekræfter individets rolleforståelse som en social konstruktion, eksempelvis når individet som repræsentant for sin afdeling indgår i andre *midlertidige* teams horizontalt og vertikalt i organisationen (Goffman, 1959). For eksempel er slagtermesteren både en del af slagterafdelingen (som den nære relation) og en del af ledergruppen i varehuset.

8.3 Identitet og adfærd: Hverdagslivet i perspektiv

> *"The human self is just self-reweaving web of beliefs that are revealed as habits of action. This web is centerless and contigent, connecting the self 'to those with similar tastes and similar identities."*
>
> Rorty, 1991 i Czarniawska, 2000:275

Identitet er noget, som fællesskaber deler, og bygger på gensidigt engagement (Wenger, 2004). Vi engagerer os, når vi for eksempel tager del af en samtale og genkender noget af os selv i den anden, som vi forholder os til. I det lys skaber engagement en form for tilhørsforhold og er en kilde til identitet (Wenger, 2004). Vi definerer os selv gennem det kendte, dvs. gennem de ritualiserede praksiser (beklædning, jargon osv.), som vi engagerer os i, og som er en tingsliggørelse af kulturens værdier og antagelser (Van Maanen og Barley, 1984; Wenger, 2004). Men samtidig er engagement også en hverdagserfaring, der formes gennem deltagelse i verden, i form af hvem vi ikke er (Wenger, 2004).

Praksisfællesskaber defineres som en gruppe af mennesker, som er engagerede i den samme type af arbejde, og som gennem et historisk betinget fællesskab har en fælles kultur. Medlemmerne deler således et sæt værdier og grundlæggende antagelser (Van Maanen and Barley, 1984[48]), som danner grundlaget for individets fortolkning af omgivelserne og tilgang til de sociale interaktioner (Weick, 2001). Et praksisfællesskab lader sig imidlertid ikke begrænse af organisationens strukturelle grænse i forhold til omverdenen (Ashforth og Mael, 2004; Van Maanen og Barley, 1984). Slagterkulturen eksisterer eksempelvis også hos Føtex og hos den lille slagter i gågaden, ligesom at salgsassistenterne i kasselinien i Føtex og Kvickly grundlæggende har de har de samme arbejdsopgaver og problemstillinger i udførelsen af deres daglige arbejde. I det lys kan der argumenteres for, at praksisfællesskaber er tæt koblede systemer, som er løst koblede til organisationen (Van Maanen og Barley, 1984).

Praksisfællesskaber er betinget af, at medlemmerne selv definerer sig som en gruppe (Van Maanen og Barley, 1984; Wenger, 2004). Fællesskabets "selv" giver mening til individets selv-billede gennem de socialt definerede og værdiladede karakteristika og kompetencer (Ashforth og Mael, 2004; Dahler-Larsen, 2002; Tajfel og Turner, 2004). Et praksisfællesskabs engagement udtrykkes symbolsk i ens handlingsmønstre, afstemt og udviklet over tid til faglige og professionelle færdigheder (Molin, 2002; Wenger, 2004). Medarbejdernes udvikling af kompetencer knytter sig til et repertoire af handlinger *"med basis i et kollektivt og legitimeret handlingsrum"* (Molin, 2002:139).

8.4 Om identitetsarbejde i organisationer

8.4.1 Sense-making

Et praksisfællesskab udspringer af *sense-making* i forhold til det arbejde, der udføres i praksis – altså samhandlingen og det gensidige engagement i fællesskabets indtryksstyring:

> *"Identity is an abstract concept that has to be filled with concrete contents with its every use."*
>
> Czarniawska-Joerges, 2004:274

Identitet er i det lys til en vis grad stabil, fordi handlinger refererer tilbage til en konsensus omkring tidligere handlinger, som bliver guidende i nuet (se også Weick, 2001). Men identiteten

[48] Van Maanen og Barley (1984) taler om arbejdsfællesskaber, men jeg vælger her at fastholde praksisfællesskaber som terminologi for subkulturer i organisationen.

er også konstant udfordret i interaktionen med omgivelserne (Schwartz, 2004), eksempelvis nye markedskrav, der gør, at brand-kunderelationen ændres, og medarbejderne skal varetage nye roller i iscenesættelsen af brandet.

Hildebrandt og Brandi (2005) skriver, at mennesker ikke har noget imod forandringer, men noget imod at blive forandret. Afvigende eller rebelsk adfærd er således en modstand imod organisationens forventninger til medarbejderens adfærd, når organisationen pådutter standarder, mål og arbejdsopgaver (som et udtryk for ideal adfærd), som ikke giver mening for medarbejderne (Schwartz, 2004): *"What is deviant organisationally may be occupational correct (vice-versa)"* (Van Maanen og Barley, 1984:291). Hermed understreges det, at modstand imod topledelsens strategi er et *subculture-vision gap* mellem praksisfællesskabets selvforståelse og virksomhedens iscenesættelse af *corporate identity*.

8.4.2 "Vi- og de"-relationer

Grupper skaber en fællesskabsfølelse ved at sammenligne sig selv med andre fællesskaber (Ashforth og Mael, 2004; Tajfel og Turner, 2004) gennem socialt definerede og værdiladede karakteristika og kompetencer (Tajfel og Turner, 2004; se også Van Maanen og Barley, 1984). At iscenesætte et fællesskab er en kontinuerlig proces på baggrund af *in-group* og *out-group* sammenligninger (Tajfel og Turner, 2004). I vores fortællinger om os selv giver det sig til udtryk i brugen af "vi", når vi taler om det fællesskab, som vi identificerer os med, og brugen af "de", når vi omtaler fællesskaber, som vi differentierer os fra (Dahler-Larsen, 2002).

Identitet er et vedvarende refleksivt projekt. Fællesskabers identiteter formes og ændres i samspil (interaktion) med omverdenens betingelser og i relationer til andre identiteter (Van Maanen og Barley, 1984). Fællesskabet lader sig således influere af andre interessenters billede af gruppen (Ashforth og Mael, 2004) og kan tvinge det til at ændre praksis (Van Maanen og Barley, 1984) for at fremstå mere fordelagtig. Identitet er med andre ord en vedvarende iscenesættelse, og hverdagserfaringer er med til at bekræfte, omfortolke eller afvise vores oplevelse af verden og vores engagement i den som meningsfuld (Wenger, 2004). Når medarbejdernes adfærd henledes til et spørgsmål om praksisfællesskabers selviscenesættelse i organisationer, sættes der fokus på de sociale processer (i *in-group* og *out-group*, "vi og de"-relationer) internt i organisationen, der påvirker medarbejderne til at levere den rolle, der opretholder organisationers indtryksstyring eksternt.

8.4.3 Kultur og kontrol

Overskriften er en kopi af overskriften på Van Maanens og Barleys (1984) tekst om de meningsfyldte arbejdsfællesskaber indenfor differentieringsperspektivet på kultur. Teksten indrammer debatten om arbejdsfællesskabernes selviscenesættelse indenfor moderne paradokser i kulturledelseteorien, herunder også reference til modsætningsfuldheden i en produktionstilgang og en værdiledelsestilgang til medarbejderens serviceleverance. Centralt for Van Maanens og Barleys (1984) beskrivelse af arbejdsfællesskaber er det gensidige engagement i opretholdelsen af gruppens helhedsbillede, som medlemmerne er blevet enige om. Fællesskaber er en tovejsproces, hvor anerkendelse af hinanden som deltagere (Wenger, 2004) og anerkendelse af hinandens kompetencer og roller i opnåelse af et fælles mål (Van Maanen og Barley, 1984) er centralt for medarbejdernes engagement. I organisationer befolket af subkulturer, kan kultur og - identitetsarbejde også forstås som en kontinuerlig kamp arbejdsfællesskaberne imellem. Van Maanen og Barley's fællesskabsbegreb lægger sig således op ad Tajfels og Turners (2004) social identitets teori.

Fremkomsten af subkulturer i organisationer er nært beslægtet med, hvad folk arbejder med. Men derudover beskriver Van Maanen og Barley (1984) forskellige forhold, der kan bidrage til at subkulturelle identiteter udvikler sig, for eksempel udefrakommende farer, skæve arbejdstider, social omgang udenfor arbejdstiden eller kontraster i uddannelse og arbejdets organisering (se også Wenger, 2004). Men hoveddynamikken bag udviklingen af arbejdsfælleskaber er kampen om social status gennem anerkendelse af fællesskabets kompetencer, hvorved arbejdsfællesskabet opnår selvledelse (autonomi) og kontrol over udførelsen af det daglige arbejde. Begrebet social status løsriver statusbegrebet fra at være en statisk position (vertikalt) i organisationens formelle hierarki, og erstattes med en kulturelt betinget forståelse af praksisfællesskabers *"place in the relationship system"* (Marshall, 2007; 2000). Det er et brud med bureaukratiets silotænkning i fagbureaukratiet.

Social status og udvikling af subkulturer er med andre ord indbyrdes afhængige variable. En række ledelsesmæssige faktorer har imidlertid indirekte betydning på de processer bagom udvikling af subkulturer. En vigtig faktor er segmentering. I overensstemmelse hermed har Kvickly segmenteret butikkernes personale i henhold til de faglige grupperinger. Kvicklys segmentering kan ydermeres karakteriseres ved at have en organisationsstrukturel tilgang til ledelse gennem funktionsopdeling, automatisering, specialisering og standardisering af arbejdet. Van Maanen og Barley (1984) understreger i forlængelse heraf, at favorisering af nogle funktioner og deres faglige kompetencer eksempelvis gennem belønning kan være grundlag for dannelse af subkulturer. Automatisering adskiller grupper ved, hvilke maskiner de arbejder ved

– kødhakkemaskinen eller kasseapparatet. Specialisering og standardisering fører sandsynligvis også til subkulturel differentiering på baggrund af delte arbejdsbetingelser.

Dannelsen af subkulturer er imidlertid i Van Maanen og Barley tekst også relateret til valg af HRM-system og forskellige logikker indenfor karriere- og uddannelse. I det lys er slagterkulturen (og bagerne) ”importeret” i Kvicklys organisation, og hvor deres følelse af et ”vi” forstærkes af mødet med Kvicklys automatisering og standardisering af arbejdet. Slagterkulturen er således potentielt i opposition til resten af organisationen, når de faglige og karrieremæssige ambitioner ikke kan indfries. Endelig kan subkulturer udvikles ved teknologisk innovation, når nye IT-systemer ændrer og erstatter etablerede arbejdsprocesser i slagterafdelingen, men samtidig også danner grundlag for en ideologisk differentiering af kompetencer blandt slagterne, og dermed udvikling af undergrupperinger indenfor en subkultur.

8.4.4 Symbolsk interaktion

Identitetsarbejdet sker gennem *symbolsk interaktion* (Ashforth og Mael, 2004). Således manifesteres fællesskabers iscenesættelse af ”selvet” sig på handlingsplanet og materialiseres i fysiske ting som symbolske tegn, som fremhævet i forordet, hvor vinduer i forskellige kulturelle sammenhænge er implicit bærere af en historie om denne gruppe. I overensstemmelse hermed er et tegn defineret som *“something physical, perceivable by our senses, it refers to something other than itself, and it depends upon recognition by its users that it is a sign”* (Fiske, 1991 (1990):41). Også fortællinger fungerer som tegn (Martin, 2002; Wilkins, 1984) i *face-to-face* interaktioner.

Således kan det konkluderes, at handlinger og fortællinger er tegn, der signalerer, hvem vi er og vores relation til andre. I forlængelse vil afsnit 8.4.4.1 introducere Goffmans begrebsverden, der giver en forståelse af, hvordan fysiske ting og handlinger indrammer de menneskelige interaktioner. I afsnit 8.4.4.2 vil afhandlingens tilgang til fortællinger kort blive gennemgået.

8.4.4.1 Goffmans studier af hverdagslivet

I bogen *”The presentation of self in everyday life”* (1959) udfolder Goffman sit dramaturgiske perspektiv på, hvordan individets selvforståelse bliver til og opretholdes i den sociale sammenhæng, det indgår i (Hannerz, 1980). Goffman er mikrosociolog, men bliver med udgangspunkt i sit feltarbejde og valg af fremstillingsform ofte karakteriseret som etnograf (Moeran, 2005; Hannerz, 1980). Goffman (1959) har fokus på observationer af mennesker i almindelige arbejdssituationer, for derefter at perspektivere disse detaljer til en analyse af, hvordan individet forsøger at kontrollere et ønsket selvbillede (masken) i interaktionen med

andre. I sine dagligdagshistorier har Goffman særlig interessere i *face to face*-interaktionen eller i det sociale møde mennesker imellem. *Face* er i Goffmans termer i høj grad socialt betinget, og selv'et, som det iscenesættes i mødet, er et udtryk for, hvordan individet ønsker at blive opfattet af andre mennesker – en selvforståelse som de andre/tilskuerne er med til at opretholde.

For Goffman har individet mange roller/offentlige selv'er, dvs. forskellige masker i forhold til de forskellige grupper af folk, hvis holdning betyder noget for dem. Individets identitetsarbejde tilpasses det nærværende publikums forventninger. De forskellige selv'er/roller udtrykker noget om individet som person. Rollen indrammes af forskellige tegn, der bevidst bliver taget i brug til at dramatisere individets ønskede indtryk/budskab om sig selv i forhold til en given relation. Eksempler på tegn er tøj og indretning.

Individet iscenesætter sig selv og understøtter andres selviscenesættelser. Når et individ vælger at træde ind i et socialt rum, har han og den anden part i interaktionen ofte nogle forhåndsinformationer om hinanden. Informationerne er et stereotypt billede af, hvem parterne er og (forventninger til) hinandens adfærd. Disse forhåndsinformationer er med til at skabe rammen for en fælles opfattelse af situationen, som er knyttet til det sociale møde. Situationen refererer til strukturen for og organisering (dvs. den intersubjektive forståelse) af interaktionen samt til definitionen af deltagernes identitet. Alle tre elementer er determinerende for, hvordan individet og "den anden" spiller deres roller og præsenterer sig for hinanden (Goffman, 1959; Hviid Jacobsen og Kristiansen, 2005[49]). Den sociale interaktion mellem individ og den anden (den anden kan være en eller flere personer) udspiller sig som et teaterstykke i Goffmans værk, og teateret fungerer som metafor for samfundet (eller organisationen som et brand i denne afhandling), der har nogle anerkendte værdier, som knytter en ideel rolleadfærd for individets adfærd.

Således er individets "selv" et interpersonelt fænomen i form af et socialt selv. Det sociale selv er for Goffman et produkt af de anerkendte værdier, som sættes af det team, som individet er en del af. Goffman introducerer samtidig ideen om, at individer påtager sig en rolle indenfor en gruppe, og at individets adfærd udspringer af dets forsøg på at udfylde denne socialt producerede rolle, som det har på holdet, og som karakteriserer selv'et. Individet tager hos Goffman karakter af en skuespiller, der tager en facade i brug afhængigt af den rolle, han/hun skal spille.

---

[49] *"Information about the individual helps to define the situation, enabling others to know in advance what he will expect of them and what they may expect of him"* (Goffman, 1959:1)

I den foregående sætning ligger der implicit en skelnen mellem selv'et og rollen udadtil – hvor selv'et er det sociale selv og ikke den indre oplevelse af sig selv:

> *"Det sociale selv er det billede, man danner sig af en person, således at man kan tillægge ham et selv, men dette selv er ikke udledt af dets indehaver, det opstår ud af hele den scene, som hans handlinger udgør, det bliver til gennem alle de lokale hændelser, som gør det muligt for vidnerne at fortolke det."*
>
> Oversættelser af Goffman, 1959:244-245
> i Hviid Jacobsen og Kristiansen, 2005:216

Rollespillet er den proces, der for individet handler om bevidst at optræde (med ord og i adfærd) for at opretholde sin identitet og kontrollere andres opfattelse af situationen, individets adfærd og dermed udfaldet af interaktionen[50]. Men altid så de valgte tegn/udtryk korresponderer med definitionen af situationen og de anerkendte værdier i samfundet. Omvendt vil individet selvsagt forsøge at skjule de udtryk, som er i konflikt hermed. Således skal skuespillerens facade/ansigt udadtil også give hans fremtræden en betydning på en større scene: samfundet.

> *"He starts out here from that time-worn metaphor of society as a stage, but he carries it forward systematically into dramaturgic perspective towards social life. The book becomes a treatise of the way the individual guides and controls the ideas which others form of him. Impression management is the key term for this activity."*
>
> Hannerz, 1980:205

Impression management handler om individets forsøg på at kontrollere publikums fortolkning af de tegn, det udsender, og således skitserer Goffmans værk ikke, hvordan individet reflekterer sit selvbillede i andres reaktioner på dets adfærd. Som udgangspunkt kan individet ikke kontrollere afkodningen af de tegn, han sender ud. Men han kan være opmærksom på situationen, som han indgår i, og de øvrige tegn, som understøtter situationen, således at tegnene ikke mistolkes eller fordrejer et billede af ham. Scenen for individets optræden er således central for, om effekten af individets optræden vækker tillid eller ej hos publikum.

---

[50] Menneskers interaktion ses af Goffman (1959) som en gensidig påvirkning af hinandens handlinger. Individet reagerer op imod modpartens handlinger, og dette definerer situationen/rammen for deres sociale interaktion. Mennesket vil som udgangspunkt forsøge at opretholde en vis stabilitet i interaktionen – og investere en del af sit "jeg" for at sikre harmoni, som imidlertid ifølge Goffman er utopi. Harmonien kan sættes ud af spil, hvilket sætter spørgsmåltegn ved den eksisterende definition af situationen.

Således definerer Goffman det sociale liv som en gensidig påvirkning, der finder sted mellem mennesker, der befinder sig i hinandens umiddelbare fysiske nærhed. Såvel skuespilleren som publikum (ved deres svar på skuespillerens optræden) projekterer ved deres handlinger og valg af tegn et forslag til en definition af situationen, og til hvordan de gerne vil opfattes og behandles. Goffman definerer skuespilleren som den, der er på hjemmebane, og som den, der har kontrol over scenen, dvs. de fysiske tegn (ekspressivt udstyr som for eksempel butiksindretning i Kvickly), der dramatiserer den konkrete optræden. Netop "informationskontrol" er et centralt begreb i Goffmans studier af hverdagslivet. Således skelner Goffman mellem den information, vi giver, og den information, vi *af*giver. Den information, vi giver, er den kommunikation, som har til formål at give et bestemt indtryk af, hvem vi er, over for andre. Men via handling afgiver vi også tegn, der har karakter af at være ubevidste. Ubevidste tegn kan i Hochschilds (2003) termer være et følelsesmæssigt/aggressivt udbrud, når skuespilleren mister kontrollen over situationen. Ubevidste tegn er i publikums øjne et udtryk for individets virkelige identitet – bag facaden.

Det skal dog afslutningsvist understreges, at Goffmans værk mere har fokus på situationens krav og individets iscenesættelse af bevidste tegn for at påvirke situationens udfald end på de symbolske kommunikations- og fortolkningsprocesser, der påvirker situationens reelle udfald. Det peger hen på en kulturanalyse i forståelsen af, hvordan medarbejderens/individets og brandets identitet er indvævet i hinanden, når medarbejden optræder som brandambassadør i relationen og interaktionen med andre mennesker (kolleger, leder, kunde).

8.4.4.2 Fortællinger

Afhandlingen bygger på tre antagelser om fortællinger. For det første handler fortællinger om følelser, forventninger, håb, drømme, angst, usikkerheder (Wilkins, 1984), og de udspringer af konkrete begivenheder eller handlinger, der bekræfter eller destabiliserer fællesskabets "jeg". Identitet skabes og genskabes af de fortællinger, vi vælger at fortælle om os selv (Czarniawska-Joerges, 2004), og hvorigennem vi iscenesætter os selv i forhold til andre. For det andet, er fortællinger med til at give mening til vores dagligdagshandlinger indenfor en social forståelsesramme. Historier er derfor magtfulde i overleveringen af en gruppes kulturarv (Wilkins, 1984). De skaber konteksten for et *"legitimt handlingsrum"* (Molin, 2002) for gruppen, men samtidig er udviklingen af nye fortællinger vigtige for at forandre praksis og identiteter, når omgivelserne ændrer sig (Molin, 2002) og stiller nye krav til gruppen. For det tredje tager fortællinger forskellig form i de hierarkiske niveauer i organisationen (Kunda, 2006; Weick og Browning, 1986) og har ofte iboende organisationelle konflikter.

Disse antagelser gør fortællinger til et interessant ledelsesværktøj, der kan være med til at reducere *the culture-vision gap* og dermed guide en ændret adfærd i organisationer (Weick og Browning, 1986; Wilkins, 1984). Imidlertid, som det fremgår af corporate branding-kapitlerne (kapitel 3 og 4), tages det i teorien for givet, at fortællingen om *corporate identity* i organisationer spejles 1:1 i kulturen**.** Det tages for givet, at fortællingen kan styres gennem den formelle, bureaukratiske organisationsstruktur fra ledelse til medarbejder indenfor det argumentative paradigme (Weick og Browning, 1986). Til sammenligning fremskriver denne afhandling et symbolsk ledelsesparadigme (Ashforth og Mael, 2004), hvor initialisering af virksomhedens brand skal styrkes gennem en narrativ tilgang til den interne kommunikation (Weick og Browning, 1986). Denne kan kendetegnes ved en forståelse af, at *sense-making* i organisationer sker gennem det praktiske levede liv og subkulturers fortællinger om dem selv.

8.5 Diskussion – om subkulturers brandengagement i servicevirksomheder

Csaba og Bengtsson (2006) argumenterer for et nyt brandingparadigme, hvor brandet er et dynamisk, multifacetteret og refleksivt fænomen. Dette nye paradigme har allerede ændret, hvordan virksomheder organiserer sig i forhold til kunden: Selvledelse ses som et ledelsesværktøj, der sikrer den individuelle kunde-brandoplevelse.

Socialisering af kulturen er grundvilkåret for selvledelse, og her kommer værdibaseret ledelse ind som HR-filosofi, der skal forankre en virksomheds værdier i konkret adfærd (de Chernatony og Segal-Horn, 2001). Imidlertid bygger dette ledelsesparadigme på forventninger om, at medarbejderne tager ansvar for opnåelse af virksomhedens mål og ser deres opgaver og personlige udvikling ud fra virksomhedens verdensbillede (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006). Og i corporate branding-litteraturen forventes medarbejderne at lægge den personlige identitet i arbejdet. En stærk identifikation med virksomhedens mål og initialisering af brandets værdier er i centrum for værdibaseret ledelse i henholdsvis service marketing og corporate branding-litteraturen. Hermed kan der argumenteres for, at formålet med intern branding i en servicevirksomhed er at socialisere medarbejderne ind i den kultur, topledelsen ønsker (Schwartz, 2004). Med andre ord:

> *"To change workers into the kinds of persons who will make decisions that management would approve and to ensure their reactions to variable work situations will be predictable."*
>
> Leidner, 1993 i Jones, Taylor og Nickson, 1997:542

Mere overordnet skal indsatsen udmunde i sammenhængende iscenesættelse af *corporate identity*. Imidlertid har de foregående kapitler stillet spørgsmål ved medarbejdernes uforbeholdne accept af topledelsens *claimed identity* (Christensen og Cheney, 2000; Ginzel, Kramer og Sutton, 2004), og der er sat fokus på, at fortolkninger af brandet i dagligdags handlinger og interaktioner er underlagt sociale processer udenfor topledelsens kontrol. Medarbejdernes fortolkninger af brandet udtrykkes i deres fortællinger og adfærd som symbolske tegn.

Spørgsmålet om medarbejderens adfærd som en social konstruktion er yderligere uddybet i dette kapitel. Udgangspunktet for at tale om engagement i organisationer har været, at individet er en del af en social virkelighedskonstruktion, hvor individets engagement skal ses som funderet i individets nære sociale relationer (Weick, 2001). Praksisfællesskabet som individets nærmeste kollegiale referencegruppe og som subkulturel analyseenhed introduceres. Det antages, at individets adfærd udspringer af, hvad der er socialt acceptabelt indenfor praksisfællesskabet frem for at udspringe af en formel og detaljeret jobbeskrivelse eller adfærdsguide udstukket af topledelsen. Individets engagement i organisationen kan derfor aflæses i konkrete handlingsmønstre i forhold til, hvad der er acceptabelt (Schwartz, 2004) indenfor praksisfællesskabet.

Men hvem sætter så standarder for, hvad der er acceptabel adfærd i organisationer? Service marketing og corporate branding-afsnittet diskuterer ”acceptabel adfærd” henholdsvis som kundernes forventninger til servicemødet og som brandets/topledelsens krav til medarbejderens adfærd. I denne diskussion ignoreres relationen til medarbejderen imidlertid (Hochschild, 2003; Schwartz, 2004), og dermed også de bagvedliggende kulturelle årsager til medarbejdernes rebelske adfærd.

Det må derfor antages, at individets identitet er socialt forankret i det nære praksisfællesskab frem for at være forankret i *corporate identity*. Det introducerer engagement som et resultat af en meningsforhandling mellem brand og medarbejder indenfor et differentieret kulturperspektiv (Martin, 2002). Denne tilgang til kultur*er* i organisationer kræver dog en ny forståelse af brandet. En forståelse, der kan rumme marketing i paradokset mellem brandets mangfoldige fortolkninger og topledelsens behov for at styre brandets betydninger som samlende for organisationens adfærd. Dette vil åbne corporate branding-paradigmet op for et nyt syn på organisationens identitet som et fænomen, der får indhold gennem praksis i de praksisfællesskaber, som vi indgår i på arbejdspladsen. Identifikation og initialisering af virksomhedens værdier bliver et spørgsmål om subkulturers mulighed for selviscenesættelse indenfor brandets rammer. For kun derved kan medarbejderens (afvigende/rebelske) adfærd forstås og op imod topledelsen ønskede organisationskultur (*culture-vision gap*). Denne pointe

er central for afhandlingens metodiske tilgang til feltet, som præsenteres i næste kapitel: Kilder til medarbejdernes engagement skal studeres i lokale kontekster i forhold til subkulturers selvforståelse og brandets rolle i deres selviscenesættelse.

9. Metode

9.1 Uddybning af forskningsspørgsmål

Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed?

Spørgsmålet udspringer af både en praktisk og teoretisk undren: Hvordan forankrer Kvickly viden og stolthed ved virksomhedens historie og arv samt engagerer medarbejderne til at leve værdierne i butiksledet? HR-afdelingen er inddraget som strategisk partner i Kvicklys (re)branding proces, som yderligere har fokus på at serviceorientere kulturen. I overensstemmelse med service marketing-litteraturens interne marketing mix er Kvicklys anvendte værktøjer til at kundeorientere medarbejdernes adfærd: HRM-systemet (*P*eople), (*P*h)fysiske artefakter (indretning, produkter, beklædning) og rytmer og rutiner (*P*rocesser og kontrol heraf). Imidlertid, kritiseres service marketing for at have et integreret kultursyn (Martin, 2002), der er forudindtaget i forhold til effekten af det interne marketing mix på medarbejdernes engagement. Det er nemlig afhandlingens påstand, at der er sammenhæng mellem organisationens kultursyn og den HRM-strategi, der udvikles for at ændre organisationer.

Også corporate branding-teorien inddrager HRM som strategisk partner i kulturforandringsprocesser uden dog at fortælle hvordan. Markedsrelationen er omdrejningspunktet både i service marketing og corporate branding-teorien, hvorfor der er redegjort for de blinde vinkler i teoriernes tilgang til ledelse af organisationens menneskelige ressourcer. I kapitel 7 kritiseres begge teoriretninger for at ignorere interne konflikter som barrierer for brandengagement i organisationer. Derfor ligger der implicit i forskningsspørgsmålet, at afhandlingens kultursyn har et andet ontologisk udgangspunkt end corporate branding og service marketing-teorierne. I relation til Kvickly som case er yderligere forskningspørgmål stillet (tabel 9.1).

Tabel 9.1 Den interne branding: Uddybning af forskningsspørgsmålet

Fællestræk service marketing og corporate branding	Blinde vinkler	Spørgsmål i relation til casen
Virksomhedens legitimitet bygger på effektiviteten i at møde eller overstige kundernes forventninger i kundemødet.	Har fokus på at differentiere virksomheden i markedet og tager for givet, at medarbejderen bare følger med. Teorierne er blinde for de betydningsskabende relationer og dialoger udenfor topledelsens kontrol, og kan derfor kun forklare medarbejdernes adfærd ud fra processer langs værdikæden, intern kommunikation, organisationsstrukturen og ledelse (konkretiseret i det interne marketing mix).	Når Kvicklys brandstrategi ændres, hvilke kilder er der socialt og operationelt til forandring af medarbejdernes forståelse af deres rolle? (konkretiseres i afhandlingen som medarbejderens kontaktpunkter med brandet, kapitel 15)
Nøglen til virksomhedens effektivitet ligger i organisationskulturbegrebet, italesat som virksomhedens kernekompetencer (”måden at gøre tingene på” eller ”best practice”).	1.Subkulturer som modstandskulturer (vertikalt) og en *best practice* som forskellig fra organisationens *best practice*. 2. Kulturkonflikter horisontalt i organisationen.	Hvordan markeres subkulturelle tilhørsforhold (”vi/de”-relationer) på butiksgulvet indenfor organisationens identitet? (konkretiseres i afhandlingens kulturanalyser, kapitel 13).
Brandengagement som integration af ressourcer og kompetencer langs værdikæden.	Begrebsforståelsen bygger på antagelsen om, at medarbejderne identificerer sig med virksomhedens mål. Målene nås effektivt, hvis blot medarbejderne har de rigtige kompetencer, og hvis virksomhedens ressourcer integreres på tværs af afdelinger gennem processtyring.	Hvordan har en (sub)kulturel favorisering af kompetencer (*best practice*) betydning for om medarbejderen lever brandet? (kompetencerne rangordnes indenfor det sociale hierarki, som er forankret i kulturen og ikke i corporate identity? Kapitel 13 og 14)
Engagement i et relationsperspektiv: ideen om kunden og medarbejderen som *medskabere* af servicebrand-oplevelsen.	Imidlertid har virksomhederne (inklusiv Kvickly) ikke fokus på omkostningerne for medarbejderne, der mister kontrollen over deres arbejdsliv, når kundens behov er i fokus.	Hvad er konsekvensen for medarbejdernes brandengagement, når kunden indgår som en kile i den internt forankrede relation mellem brand og medarbejderne? (kapitel 14)

Kilde: Egen tilvirkning

Forskningspørgsmålene har betydning for forskningsprocessen og analysens design. Dette kapitel har som mål at afklare afhandlings kultursyn (afsnit 9.2), forskningsproces (afsnit 9.3) og identitetsperspektiv (afsnit 9.4). Afhandlingens design af analyseprocessen vil blive gennemgået i kapitel 10.

9.2 Hvad er kultur?

Der er mange definitioner på kultur, og som Martin (2002) understreger, vil forskellige definitioner frembringe forskellig viden om menneskelig adfærd. I denne afhandling er kultur den måde, hvorpå erfaringer retrospektiv organiseres på (Weick, 2001) i en gruppe af mennesker med ens *habitus* (Bourdieu, 1994 (1984)). Kultur er både "noget", der skaber identifikation og differentiering mellem menneskelige fællesskaber indenfor et samfund[51]. Kultur er derfor et udtryk for, hvordan mennesker søger at positionere sig i det sociale rum (Bourdieu, 1994 (1984)) gennem bevidst anvendelse af betydningsbærende tegn (fysiske artefakter og handlinger) i deres selviscenesættelse (Goffman, 1959). Men kultur er også tavs viden (Schein, 1994) og en indlært adfærd gennem socialisering, som der over tid ikke stilles spørgsmål ved. I forlængelse heraf vil kultur i denne afhanding blive omtalt som både implicit adfærd og explicit iscenesættelse af tegn, og kulturbegrebet vil blive søgt udforsket fra et handlingsorienteret perspektiv.

9.2.1 Kultur og ledelse

Managementteorien (kapitel 3-6) kan i hovedtræk føres tilbage til McGregor (2006), der har karikeret to menneskesyn blandt ledere, som har betydning for deres måde at lede på. I en virksomhed domineret af teori X har lederen basale fordomme i forhold til medarbejderne, som han anser for dovne og uden vilje til at tage ansvar. Medarbejderne reagerer reaktivt og konformt til foreskrevne standarder, og kontrol af medarbejdernes arbejde – og afstraffelse ved fejlagtig adfærd – er et vigtigt ledelsesmæssigt redskab for at nå virksomhedens mål. Til sammenligning søger topledelsen i en virksomhed med et menneskesyn Y[52] gennem uddelegering af ansvar at proklamere øget frihed for den enkelte medarbejder i tilrettelæggelsen af arbejdet. Til gengæld tager medarbejderen virksomhedens mål til sig og ser sine opgaver og

---

[51] Et samfund defineres af etnografen og kan være en gruppe, en organisation eller noget helt tredje. I denne opgave er samfundet Kvickly. *"Det er et begreb, som betegner et sæt af sociale relationer, der findes mellem en gruppe af mennesker"* (Hastrup og Ovesen, 1985 (1980):21).

[52] Værdibaseret ledelse er en videreudvikling af det humanistiske perspektiv i teori Y (Schultz, 2000).

sin personlige udvikling fra virksomhedens verdensbillede. Engagement er i det lys blevet til individuel selvrealisering men altid indenfor rammerne af virksomhedens overordnede mål.

Kulturbegrebet splittes hermed i to modsatrettede ledelsestilgange med forskellige tilgange til at anskue relationen mellem medarbejder og organisation, og til hvordan man får medarbejderne til at engagere sig i organisationen. Fra et funktionelt perspektiv (Schultz, 1990) er rammen for medarbejdernes adfærd formet af de sociale mønstre, som organisationsstrukturen danner rammen for, herunder organiseringen af arbejdet via de formelt etablerede arbejdsrelationer og informationsveje, regelstyrede arbejdsrutiner (processer) samt detaljerede jobbeskrivelser. Adfærd er et udspring af en magtrelation, der karakteriserer bureaukratiets ledelsesmetoder til at ensrette medarbejdernes adfærd i udførelsen af rutineprægede og klart afgrænsede arbejdsopgaver. Kultur anses altså som en variabel, der ledes via det formelle HRM-system, og medarbejderne engagerer sig i opnåelse af organisationens mål for at kunne hæve deres månedlige løncheck og skabe sikkerhed i ansættelsen (Schultz, 2000).

Fra et andet – og symbolsk – perspektiv holdes organisationer sammen af fælles værdier (Schultz, 1990). Kultur er ukontrollerbar, og adfærd i organisationen udspringer ikke nødvendigvis af ledelsen, men opstår ud af lokal *sense-making* mellem mennesker i løsningen af dagligdagens arbejdsopgaver (Wenger, 2004). Adfærd udspringer med andre ord af den betydning, som en given handling har for medarbejderne, frem for at være styret af politikker og regulativer. Indsigt i organisationens subkulturers adfærd – med de modsætninger dette kan afsløre i opfattelsen af et bestemt jobindhold fra top til bund – kan bruges til at perspektivere virksomheders tilgang til at motivere og engagere medarbejdernee samt skabe en effektiv organisation (Darmer, 1995).

De to modsatrettede tilgange til ledelse er centreret omkring den organisationskulturelle dualisme (Darmer, 1995) i en brydningstid mellem bureaukratiets ledelsesmetoder (teori X) og HRM's fokus på at skabe medarbejdernes engagement gennem øget selvledelse (teori Y). Det afspejles i tilgangen til kulturstudier, som kan være funktionelle eller symbolske (Schultz, 1990) som beskrevet ovenfor. Kulturen kan også analyseres indenfor rammerne af organisationsstrukturen som mekanisk eller organisk (Martin, 2002); kultur kan ses som en kritisk-variabel eller som en social konstruktion (Darmer, 1995) og som en variabel eller metafor (Martin, 2002), der er skabt af de formelle eller sociale strukturer (Wilkins, 1984).

Indenfor de to modsatrettede tilgange til kulturledelse kan kritikken af service marketing- og corporate branding-teorien metodisk henledes til, hvilke fænomener og sammenhænge, som gøres til genstand for måden at anskue medarbejdernes identifikationsprocesser.

Medarbejdernes adfærd anskues i en årsags-virkningssammenhæng (kultur som kritisk-variabel) i forhold til topledelsens igangsatte aktiviteter, hvorfor teorierne generelt har svært ved at forklare, hvordan forandringer initieret af for eksempel en ny servicebrand-strategi får eller *ikke* får rodfæste i konkret brandopbyggende adfærd i organisationen. Opfattelse af kultur som en variabel bliver udfordret af denne ph.d's opfattelse af verden som en social konstruktion, der dannes via organisationsmedlemmernes forhandlede arbejdspraksis. Dermed blive engagement og identifikation skabt gennem den sociale interaktion, som kan antage mange former og blive tolket på mange forskelligartede måder af de involverede individer. Resultatet af dette samspil er uforudsigeligt og ukontrollabelt.

På baggrund af et litteraturstudie har Martin (2002) imidlertid udvidet de to kulturperspektiver til tre kulturperspektiver på kulturanalysen. Således kan kultur studeres som integration, differentiering eller fragmentering. De tre perspektiver vil blive gennemgået nedenfor. Martin lægger dog op til, at alle tre perspektiver skal bruges i et kulturstudie af en organisation. De kompenserer for hinandens blinde vinkler: Integrationsperspektivet er blindt for organisationers flertydighed, mens differentierings- og fragmenteringsperspektiverne er blinde for, hvad de fleste medlemmer deler. Afhandlingen er et studie af og om mennesker, og den tager et differentieret perspektiv på kultur. Imidlertid er Martins tre niveauer fundet relevante som en mulig måde at anskue identifikationsprocesser i organisationer på. De tre analyseniveauer er i overensstemmelse med etnografiens traditioner, som ikke lader sig begrænse af kulturelle paradigmer (Gregory, 1983).

9.2.1.1 Det integrative perspektiv

Det integrative perspektiv repræsenterer et monolistisk kultursyn (Martin, 2002). Kultur er noget, som organisationen *har,* og som er organisationsspecifik (unikt). Kultur er den interne lim eller *"det mentale kort"* (Weick, 2001), der skaber konsensus omkring virksomhedens mål, og en sammenhæng i det virksomhedens medarbejdere gør.

En kulturanalyse i det integrative perspektiv er konsensusorienteret omkring virksomhedskulturens *basic assumptions* (Schein, 1994), virksomhedens dominerende kultur fremelsket af topledelsen (Hatch og Cunliffe, 2006) eller virksomhedens værdier som rammen for medarbejderens adfærd (van Rekom, 1997). Således har det integrative perspektiv fokus på at forklare relationer mellem mennesker i en organisation ud fra dét, der samler dem om en fællesskabsfølelse, og ikke hvad der adskiller dem (Martin, 2002). For det andet fokuserer det integrative perspektiv på lederen som kulturbærer og forandringsagent og kritiseres derfor for at forstå kultur som en mekanisme til social kontrol, der danner grundlag for en tydelig styring af

medlemmernes adfærd i overensstemmelse med virksomhedens mål. For det tredje tegner perspektivet et billede af den effektive virksomhed som en stærk kultur, hvor virksomhedens identitet – ekspliciteret i et værdisæt – integrerer virksomheden aktiviteter. Den billedlige modsætning hertil er en svag kultur, hvor virksomhedens kulturelle pluralisme er en barriere for opnåelsen af topledelsens mål for organisationen (Gregory, 1983).

Perspektivet kan i forhold til studier af identitets- og kulturarbejde i organisationer relateres til corporate branding-litteraturen, der peger på barrieren for et stærkt brand som uoverensstemmelsen mellem ledelsens iscenesatte identitet (*claimed identity*) og virksomhedens reelle adfærd/kultur (Ginzel, Kramer og Sutton, 2004). Kultur er en variabel, der bevidst arbejdes med i organisationer for at opnå virksomhedens målsætning om ensartethed i brandets udtryk.

9.2.1.2 Det differentierede perspektiv

Kritikere af det integrative perspektiv påpeger, at integrationsperspektivet giver et ufuldstændigt billede af organisationens kulturelle pluralisme. Derudover kritiseres dette kulturperspektiv for etnocentrisme (Gregory, 1983). Det vil sige, at topledelsens rationalitet påtvinges medarbejderne, selvom topledelsens verdensbillede ikke entydigt deles af alle organisationens grupperinger. Organisationen er ikke én fælles kultur. Kultur er derimod det levede liv blandt grupper af mennesker i en multikulturel organisation, og således består organisationer i det differentierede perspektiv af formelle arbejdsgrupperinger og (uformelle) netværk, som er vævet ind i hinandens selvkonstruktioner. En gruppe eller et fællesskab defineres som en samling af individer, der opfatter sig selv som en del af en social kategori, og som til en vis grad er blevet enige om måden, hvorpå de adskiller sig fra andre (bl.a. Tajfel og Turner, 2004). I organisationer mener Wenger (2004), at grænserne for fællesskaber hænger sammen med en lokal *sense-making* omkring det arbejde, der udføres i praksis – altså samhandlingen. I det lys kan formelle arbejdsgrupper forstås som praksisfællesskaber, der bygger på enighed og et gensidigt engagement mellem fællesskabets medlemmere omkring, hvordan deres arbejde skal udføres.

Praksisfællesskaber, der hører til i samme organisation, har en relation til hinanden. Relationen mellem to praksisfællesskaber kan være harmonisk eller præget af konflikt (Martin, 2002) og bestå af en dominerende og en dominerede part (Hatch og Cunliffe, 2006). Dette billede stiller skarpt på organisationen som konfliktfyldt frem for konsensusorienteret, og det åbner op for at beskrive subkulturers identitet i forhold til hinanden.

9.2.1.3 Det fragmenterede perspektiv

I det fragmenterede perspektiv er individet et ”sammensat selv” af de forskellige roller, som vi træder ind og ud af i løbet af en dag: far derhjemme, salgsleder på arbejdet, bestyrelsesmedlem i børnehaven osv. I hver rolle tager individet en maske i brug, der fremhæver det udtryk, som korresponderer med den pågældende situation. Rollen er forskellig fra vores ”inderste selv”, hvilket er en tanke, som også er central indenfor socialpsykologien (jf. Goffman, 1959).

Det fragmenterede perspektiv er inddraget som analyseredskab i anvendelsen af Goffmans (1959) begrebsapparat og som forklaringskraft i denne afhandling, fordi det fragmenterede perspektiv åbner op for at beskrive medarbejdernes forskellige reaktionsmønstre og adfærd i de roller og relationer, som de har og indgår i på arbejdspladsen. Individets mening i arbejdslivet skabes af engagement i den sociale verden både via de formelle arbejdsgrupperinger og de (u)formelle netværk (Wenger, 2004) samt de midlertidige og faste teams (Goffman, 1959), som han/hun ingår i. En fælles kultur er ifølge Goffman ikke nødvendig for etablering af et team.

Det er forfatterens (til afhandlingen) opfattelse, at et fragmenteret kulturbillede ikke kan relateres til identitetsbegrebet, som det er forstået indenfor corporate branding-teorien, hvor arbejdsliv og privat identitet flyder sammen, og hvor identitet er et organisatorisk begreb for virksomhedens selvforståelse som forankret i kulturen. For som Martin (2002:53) skriver, så er der *ikke* tilstedeværelse af kultur, hvor der *ikke* er fælles betydninger og konsensus, hvilket er en implicit antagelse bagom det fragmenterede perspektiv. Omvendt skriver Gregory (1983): *”Culture is an individualized capacity,”* og som er forfatterens ”stikord” til at fortolke kultur i et fragmenteret perspektiv, fordi individets evne til at begå sig i forskellige roller (men altid indenfor fællesskabets normer) kommer i fokus. For denne evne er en kompetence, som i høj grad efterspørges i moderne tids ledelse af det fleksible menneske (Sennett, 2007) – og som implicit er antagelsen bagom brandambassadørbegrebet i corporate branding-litteraturens integrerede kulturperspektiv.

9.2.1.4 Afhandlingens kultursyn

Afhandlingen kultursyn udspringer af en kritik af service marketing og corporate branding-teorierne, der giver et ufuldstændigt virkelighedsbillede af dynamikken bag medarbejdernes engagement og adfærd. Således bidrager denne ph.d til den debatten om, hvorvidt virksomhedens kultur kan ledes, og hvorvidt virksomheden kan forstås som en enhed, der har én identitet (virksomhedens *raison d’être*), som samler medarbejderne, eller mange identiteter, som deler et overordnet mål (bl.a. Albert og Whetten, 1985). Differentieringsperspektivet, som

denne ph.d antager, åbner dog op for en tredje forståelse af organisationens identitet, som er dynamisk frem for vedvarende, decentral frem for central. I modsætning til det integrative perspektiv søger denne ph.d efter inkonsistens (rebelsk adfærd), som kan bringe lys over måden hvorpå, medarbejderne relaterer sig til – og engagerer sig i – deres arbejde og i virksomhedens brand.

Afhandlings kultursyn er et udtryk for en rejse, jeg har været på i tre år, som endte med et opgør med kultursynet i corporate branding og service marketing-teorierne. Rejsen er beskrevet i næste afsnit som et eksplorativt feltstudie med brug af den etnografiske værktøjskasse.

9.3 Et ekslorativt feltstudie

Hvordan skal jeg forstå relationen mellem virksomhedens værdier på top-plan og de historier, jeg hører på gulvet? Kulturteorien liste over etablering af konkrete handlingsmønstre indeholdt nemlig ikke begrebet værdier, som corporate branding-teorien forudsætter at alle medarbejder kender, men derimod ritualer, fortællinger/narrative, konkrete kompetencer såsom indretning, den formelle praksis og den uformelle praksis (Martin, 2002). Løsningen fandt jeg i etnografien (jf. kapitel 10), som i én forstand er fænomenologisk, fordi dataindsamlingen knytter sig til deltagernes konkrete handlinger og fortolkninger af disse. Samtidig åbner etnografien op for en hermeneutisk tilgang til data, således at analysen bliver en proces, hvor teorien bliver et redskab til at fortolke empirien. Det er dog vigtigt at understrege, at empiri og teori er hinandens afhængige – og er ligeværdige kilder – i analyseprocessen.

Eksplorativ integration (Maaløe, 2002) er den metode, som i praksis bedst beskriver den proces, hvor jeg i en vekselvirkning har ladet mig inspirere af både den teoretiske og empiriske verden til at gå dybere ned i en problemstilling. Udfaldet af analysen, dvs. feltarbejdets tillagte betydninger og konklusioner, har således udviklet sig over tid frem for at bekræfte mit forudfattede teoretiske verdensbillede (Flyvbjerg, 1991). Med en induktiv tilgang til et eksplorativt studie (Maaløe, 2002) er forskningsprocessen tæt koblet til etnografiens metodiske ideal om at leve på kanten af feltet, dvs. at leve med og leve som aktørerne, som studeres (Van Maanen, 1988; Van Maanen og Barley, 1984), samtidig med at man som forsker kontinuerligt reflekterer over og verbaliserer den rationalitet, som de teoretiske briller trækker ned over fortolkningerne af mødet med feltet. Forskerens rolle som fortolker af en kompleks virkelighed kan også kræve, at forskeren i perioder helt distancerer sig fra kulturen for at kunne beskrive det, som aktørerne måske tager for givet (Maaløe, 2002).

Kulturer skal studeres på egne præmisser, dvs. som den sociale virkelighed opleves, erfares og skabes af de sociale aktører. Men stadig vil etnografien som narrativ skriveform altid være et

resultat af etnografens erfaring med en kultur og en erkendelseproces, der ikke siger sig fri af øjnene, der ser. Af samme grund har jeg søgt at synliggøre de teoretiske hjælpebegreber anvendt i analysen velvidende at andre hjælpebegreber ville have ændret perspektivet på historien.

9.4 Identitetsperspektiv

Jeg har i afhandlingen anvendt Mead's (2005) teori om selvrefleksiv identitetsdannelse, som også anvendes i corporate branding-teoriens dynamiske organisationsidentitetsmodel, om end jeg anvender den på subkulturelt niveau orienteret mod individets selvfleksive identitetsarbejde indenfor praksisfællesskabets værdier og normer (Wenger, 2004). Erkendelsen af de sociale behovs indflydelse på medarbejdernes effektivitet frem for de fysiske rammer er tidligere blandt andet påvist i Hawthornes eksperimenter, som dannede grundlag for *human relations*-skolen. For os i det 21. århundrede er det måske ikke overraskende, men det såkaldte klemrækkeeksperiment[53] af kvindelige arbejdere i Western Electric Company var i 1930'erne en kritik og et brud med taylorismen og den moderne industrikulturs organisering af arbejdet gennem systematisering, standardisering og disciplinering af arbejdet langs samlebåndet. Filmen *Moderne Tider* (1936) giver netop indblik i fabrikslivets umenneskelighed: Medarbejderne, som skal arbejde hurtigere og hurtigere og som overvåges og kontrolleres fra fabrikskontoret via kameraer – selv i deres pauser. Arbejdsdelingen er kompleks tilrettelagt (som mange tandhjul der skal falde i hak), hvorfor arbejderen spillet af Charlie Chaplin bliver slave af skruetrækkeren, som han betjener. Og han er fremmedgjort i forhold til sine kolleger, der optræder fjentligt over for ham, når han ikke følger med i tempo. Arbejdet er blevet en individualistisk aktivitet, der fremmedgør mennesker på arbejdspladsen fra hinanden, ligesom at medarbejderen fremmedgøres fra varen for enden af samlebåndet. Filmen giver et samlet billede af arbejdets magt over arbejderen, hvorved det bliver alles kamp mod alle i udførelsen af deres arbejde som små tandhjul i det store maskineri. I slutningen af scenen fra fabriksgulvet mister arbejderen fornemmelsen af sig selv, og han bliver kørt væk i ambulance.

I kontrast til det tayloriserede fabriksgulv, havde Hawthorne-studiernes fokus på medarbejdergruppers motivation og adfærd under sociale former. Inspireret heraf har jeg anvendt socialidentitetsteorien som en sociologisk retning, der betoner, hvorledes menneskers sociale identitet udvikles, fastholdes og ikke mindst har indflydelse på medarbejdernes effektivitet. Det er forståelsen af, at en fælles identitet i en gruppe sikrer gensidigt engagement i

[53] Klemrækkeeksperiementet er ét af flere studier, der tilsammen danner Hawthorne-studierne.

fællesskabets selviscenesættelse, hvilket kan stå i kontrast til topledelsens ønskede iscenesættelse af brandet. Brandet tillægges et forskelligt meningsindhold indenfor subkulturer (topledelsen defineres i denne opgave også som en subkultur), men hvad er rammerne for denne betydningsproduktion? Ved inddragelse af socialidentitetsteorien karakteriseres arbejdet på butiksgulvet som et identitetsprojekt, hvor sociale fællesskaber ønsker at skille sig ud fra andre sociale fællesskaber. Identitetsarbejdet sættes i forbindelse med status og magt samt en regulær social klassekamp (se bl.a. Bourdieu, 1994 (1984); Van Maanen og Barley, 1984).

Således er denne afhandling optaget af at beskrive medarbejdernes selvrefleksive identifikationsprocesser men med understregning af, at arbejdets subjektive betydning ikke formes af den enkelte medarbejders individuelle arbejdserfaring men derimod i erfaringsdannelse mellem mennesker med et identitetsfællesskab og mellem identitetsfællesskaber i organisationen.

Endelig italesættes identitet som et organisatorisk fænomen og et ledelsesparadigme, der står i skarp kontrast til organisationens virkelighed. For loyaliteten over for organisationen er en antagelse bag organisationens identitet, men *corporate brand management* synes at være blind for netop fremmedgørelsesproblematikken i supermarkedets *service factory*. Tilgangen kan kritiseres for ikke at forstå, hvordan brandet bliver meningsfuldt (eller meningsløst?), gennem subkulturelle processer. Organisationens identitet som fænomen er måske ikke (hvis det nogensinde har været) en veldefineret og entydig kulturel enhed.

9.5 Teorivalg og de metodiske konsekvenser

Metoden bærer den videnskabelige erkendelse igennem ved at indramme, hvordan fænomener skal undersøges i praksis. Afhandlingens ontologi bygger på erkendelsen af, at brandengagement udspringer af praksis og gennem symbolsk, mellemmenneskelig interaktion. Det er imidlertid et valg, der konstant er blevet udfordret, fordi afhandlingens forskningsspørgmål med udgangspunkt i *corporate brand management* tager et ledelsesmæssigt perspektiv på medarbejdernes engagement. Det ledelsesmæssige perspektiv betyder nemlig, at afhandlingen implicit bygger på forudsætningen om, at den engagerende interaktion på butiksgulvet til en vis grad kan ledes. Det er to ontologiske ståsteder ifølge kultur- og ledelsesdiskussionen i afsnit 9.1.

Det metodiske paradoks, som denne afhandling befinder sig i, udspringer altså af teorivalget i spændingsfeltet mellem på den ene side corporate branding og service marketing-teoriens funktionelle kulturperspektiv og på den anden side hverdagssociologiens (Hviid Jacobsen og Kristiansen, 2005) symbolske kulturperspektiv til forståelse engagement. På den ene side er det

tanken om funktioners og divisioners gensidigt engagerede relation indenfor *corporate identity* (Albert og Whetten, 1985). På den anden side er det bevidstheden om, at corporate branding og service marketing-teorierne er blinde for medarbejdernes opgør med det meningsfulde som en overgribende rationalitet givet ved virksomhedens brand (jf. kapitel 7).

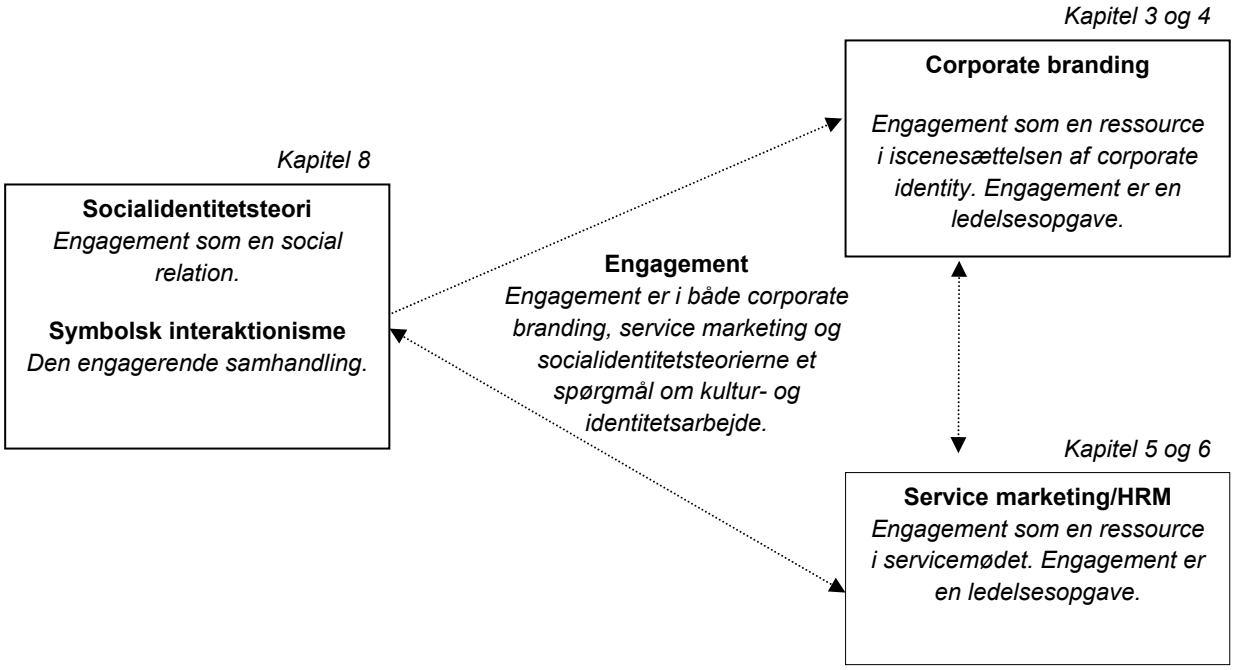
I corporate branding-litteraturen er den kulturelt forankrede forståelse af virksomhedens brand blandt medarbejderne italesat som organisationens identitet, hvilket er forskellig fra den iscenesatte og markedsvendte *corporate identity*. Men samtidig har teorien fokus på, at denne forskellighed skal reduceres, og at det er virksomhedskulturen, der skal tilpasses markedets behov og dermed virksomhedens brand. Organisationens identitet som et fælles og homogent meningsnetværk er søgt udfordret med Kvickly som case. Således er det nødvendigt at introducere begrebet den socialt konstruerede organisationsidentitet, fordi det bedre rummer afhandlingens symbolske interaktionistiske paradigme. Den socialt konstruerede organisationsidentitet refererer i afhandlingen til identiteten skabt i et sociokulturelt rum med kilder både internt og eksternt, horisontalt og vertikalt i organisationen. Mit bidrag til litteraturen bliver i det lys at beskrive, hvordan disse identitetsskabende processer udfoldes i praksis i medarbejderens møde med brandet i dagligdagen på butiksgulvet.

Formålet med integrationen af flere kulturanalyseniveauer (jf. Martin, 2002) er at skabe en refleksion omkring, hvordan man ledelsesmæssigt skal forholde sig til organisationens selvforståelse (organisationens identitet), og hvordan de betydningsskabende processer kan påvirkes gennem ledelseslagene. Målet er, at medarbejderne samles om en ny organisationskulturel selvforståelse (fra produkt- til servicevirksomhed) med effekt på medarbejdernes adfærd og dermed på iscenesættelsen af *the corporate brand*. Men det er samtidig en forståelse af organisationens identitet som subjektiv og som lokalt forhandlet indenfor et praksisfællesskab. Organisationens identitet har flere virkeligheder snarere end én universel opfattelse, der deles af organisationens medlemmer. Således skal det understreges, at afhandlingen *ikke* fremskriver en forståelse af medarbejdernes adfærd som en stabil og sammenhængende iscenesættelse af *the corporate brand* på trods af kapitel 13's beskrivelse af én organisatorisk virkelighed som samlende for organisationens subkulturer. Derimod tegner analyserne et billede af, hvordan subkulturer er underlagt en overordnet organisationskulturel forståelse af brandet, men også at brandet dagligt udfordres af destabiliserende samhandlinger og hverdagslivets praksis på butiksgulvet. Hermed fastholdes det differentierede kulturperspektiv på Kvickly.

Figur 9.1 er en oversigt over afhandlingens teorivalg. Slående for dette valg er, at afhandlingen ligesom corporate branding-teorien anvender socialidentitetsteorien (f.eks. Tajfel og Turner,

2004; Ashforth og Mael, 2004; Mead, 2005; Goffman, 1959) til forståelse af adfærd og brandengagement. Således er teorivalget ikke i konflikt med corporate branding-litteraturens verdensbillede. Derimod anvendes teorien på et andet – og differentieret - kulturanalyseniveau. Besvarelsen af forskningsspørgsmålet anvender altså socialidentitetsteorien til forståelse af engagementsbegrebet som menneskets sociale motiver for adfærd indenfor rammerne af virksomhedens subkulturers "jeg" frem for *corporate identity* som kilden til brandengagement.

Figur 9.1 Engagement i teorien



Kilde: Egen tilvirkning

10. Analysedesign

I kapitel 9 blev der redegjort for de metodiske implikationer af afhandlingens kultursyn. I forlængelse heraf vil dette kapitel præsentere det anvendte analysedesign ud fra en diskussion af en række måder, hvorpå man kan tale om og studere kultur. En gennemgang af denne afhandlings valg af dataindsamlingsmetode og analysedesign vil også blive gennemgået.

10.1 Case-studiet

Valg af case-studie er ikke et spørgsmål om metode, men et spørgsmål om, hvordan forskningsprocessen designes (Yin, 1991) til besvarelse af forskningsspørgsmålet. Case-studiet kan have karakter af et *single* eller *multi* case-studie og finde sted på flere analyseniveauer, som normalt holdes adskilt (Eisenhardt, 1989). Nærværende afhandling tager form af et *embedded single* case-studie. Det bærende empiriske objekt i afhandlingen er ”praksisfællesskabet”, og analyserne har fokus på subkulturens gruppedannelsesprocesser - vedligeholdelse og forandring – i Kvickly. Kvickly blev valgt, fordi få studier havde undersøgt forankringen af et brand i en detailhandelsvirksomhed (Girod, 2005). Tankerne bag Kvicklys brandstrategi er således præsenteret i afhandlingens første kapitel. Når slagterafdelingen og kasselinien derudover er valgt som cases, skal det begrundes med virksomhedens strategi, hvor netop fokus var lagt på kompetenceudvikling af disse afdelinger.

Samlet er tidshorisonten for dette studie to og et halvt år. At opdele studiet i tidsmæssige sekvenser giver ikke mening, da jeg som erhvervsPhD-studerende er en del af organisationen og ifølge studieordningen skal tilbringe 50% af arbejdstiden i værtsorganisationen. På hovedkontoret har jeg fysisk haft kontor det første år i Kvickly Marketing, hvorefter jeg flyttede til konsulentkontoret i Coops centrale HR-afdeling. I perioden sommer 1997 til vinter 2008 har jeg besøgt seks af Kvicklys varehuse, foruden at jeg har deltaget på bl.a. ledelseskonferencer for varehuschefer, Ledelse 3 (som underviser i kulturforandring for varehuschefer) og serviceuddannelsen i efteråret 2009.

Dog er slagterafdelingens og kasseliniens kulturer studeret på egne præmisser og uafhængigt af hinanden – og delvist forskudt i tid i forhold til uddannelsesforløbenes aktualitet. Empiri fra slagterafdelingen er primært indhentet efterår 2007 og forår 2008, mens kasselinien er studeret i perioden september til november 2008. Data er dog indsamlet i hele ph.d-perioden via (tilfældige) samtaler, etnografiske interview og observationer fra butiksbesøg. Kulturanalysen, som den foreligger i denne afhandling, er baseret på empiri fra primært to varehuse, henholdsvis et større varehus i København og et mindre varehus i provinsen, men det skal understreges, at mine etnografiske erfaringer rækker ud over disse to cases. De primære

varehuse er valgt i ph.d'ens spæde start, og er teoretisk begrundet i service marketings profeti om, at tilfredse medarbejdere giver tilfredse kunder. Således blev et varehus i nederste fjerdedel (/bunden) af Kvicklys tilfredshedsundersøgelse og et varehus i top 10 valgt.

10.1.1 Afgrænsning

For det første afgrænses afhandlingen fra at undersøge Coops brugsforeninger. En forskellige ejerstruktur mellem Coops egne butikker og brugsforeningerne tilfører studiet en yderligere variable.

For det andet, har dataindsamlingen fokuseret på observation af og dialog med synlige ledere på butiksgulvet, henholdsvis slagtermesteren og den oplæringsansvarlige i kasselinien. Alle er kulturbærere indenfor deres praksisfællesskab. Når det så er sagt, er der i den eksisterende forskning for lidt fokus på mellemlederens – i dette tilfælde varehuschefens – rolle som kulturbærer. I litteraturen anses mellemlederen som et rationelt menneske[54], men hvordan kommer varehuschefens subjektivitet i spil i forhold til, hvordan brandet leves på butiksgulvet? Det er et perspektiv og en ledelsesforståelse, som hverken corporate branding eller service marketing rummer. Det er imidlertid også et studie, som denne afhandling afgrænser sig fra.

For det tredje: Som en naturlig følge af ændringen i afhandlingens ontologiske udgangspunkt (fra integreret til differentieret kultursyn) fravalgte jeg at foretage en egentlig vurdering af effekten af slagtermesteruddannelsen og serviceuddannelsen. Argumenterne herfor er:

1. at opgaven udviklede sig som en kulturanalyse, der beskrev forandringer som en kontinuerlig og kompleks proces uden klare afgrænsninger for forskellige udviklingsfaser (dvs. med en med en definerbar begyndelse, midte og afslutning (Yin, 1991)). Det gjorde det nemlig muligt at se handlinger og relationer i et længere tidsmæssigt perspektiv. For medarbejdernes fortællinger om sig selv og deres afdelinger var ikke rationelt forankret i deres nuværende situation, men var baseret på et kognitivt kort (Weick, 2001) af erfaringer fra fortiden, deres nuværende situation og ønsker for fremtiden, hvilket også vil fremgå af analyserne.

2. at den endelige vurdering af, om en given forandring er indtrådt, vil kræve en kundeundersøgelse, foruden at effekten først kan undersøges efter en vis tid. Kundeperspektivet ligger imidlertid udenfor denne afhandling fokus.

---

[54] I kapitel 1 bekrives uddelerens/varehuschefens rolle i forankringen af brandet som *forvaltere* af brandets mening. Således skal de formidle og oversætte brandets mening, som den var tiltænkt af topledelsen.

Endelig afgrænses opgaven teoretisk fra et litteratur-*review* af HRM-teorien. Afhandlingen er ikke en HRM-opgave, men en diskussion af konsekvenserne, når ledelsen af medarbejderne underlægges service marketing og corporate branding-teoriernes markedsorienterede diskurs. HRM-teorien bliver derfor ikke præsenteret i et selvstændigt kapitel, men integreres derimod i afhandlingens teorikapitler om service marketing og corporate branding.

10.2 Hvordan kan kultur i forandring studeres og analyseres?

Corporate branding-teorien forudsætter, at hele virksomheden orienterer sig mod brandets værdier, som når de er forankret i kulturen styrer medarbejdernes adfærd, særligt hvis værdierne er unikke (van Rekom, 1997). Men i hvor høj grad kan man tale om medarbejdernes/ organisationens selvindsigt som uløseligt forbundet med organisationens brandadfærd fra top til bund i hierarkiet (Schultz, 2005b)? Det er denne afhandlings påstand, at selvindsigten er begrænset, fordi værdierne, der styrer medarbejdernes adfærd, sjældent er åbenlyse for medarbejderne selv (van Rekom, 1997), dvs. deres viden er ”tavs” (Schein, 1994).

Men hvordan kan værdier så findes empirisk i organisationen og gøres synlige for medarbejderne? Van Rekom (1997) foreslår *means end chain*-metoden, dvs. at en interviewer hjælper medarbejderne til at kæde egen adfærd sammen med topledelsens italesættelse af virksomhedens værdier. Shein (1994) ville imidlertid modsætte sig denne italesættelse af kulturen til at afdække organisationens kerneværdier, da værdier kan være skueværdier, dvs. en italesættelse af en given handling for at gøre indtryk, frem for at italesættelsen er forankret i reel handling. En kulturanalyse skal ifølge Schein analyseres på tre niveauer: artefakter, (skue)værdier og grundlæggende antagelser. Alle tre niveauer skal forstås og deres indbyrdes relation studeres for at forstå en kulturs kerne. Artefakter omfatter (i Goffmans termer) gruppers brug af synlige tegn – eller symboler - i deres selviscenesættelse: fysisk indretning, sprog, beklædning, historier, ritualer, rutiner osv. Grundtanken er, at tegnene er lette at observere men svære at tyde, fordi de afspejler kulturens grundlæggende antagelsesniveau.

Schein (1994) repræsenterer et funktionalistisk kultursyn (Schultz, 1990) og ser forandringer som ledelsesinitieret. Til sammenligning anfører Weick (2001), som repræsentant for et symbolsk kultursyn (Schultz, 1990), ikke kilder til forandring. Ifølge Weick kan kulturforandringsprocesser ikke føres tilbage til et enkeltstående initiativ, og omvendt skal en kulturs svar på et initiativ forstås indenfor den komplekse meningsstruktur, som kulturen repræsenterer. Den symbolske kulturanalyse fremlægges af Schultz (1990) som en spiral proces (jf. figur 10.1 og figur 10.2), hvor man skaber sammenhæng mellem fysiske, verbale og

handlingssymboler (tabel 10.1). Det skal understreges, at analysen har som fokus at undersøge, hvilken mening og betydning de forskellige aktører i organisation tillægger symbolerne.

Tabel 10.1 Den symbolske kulturanalyse

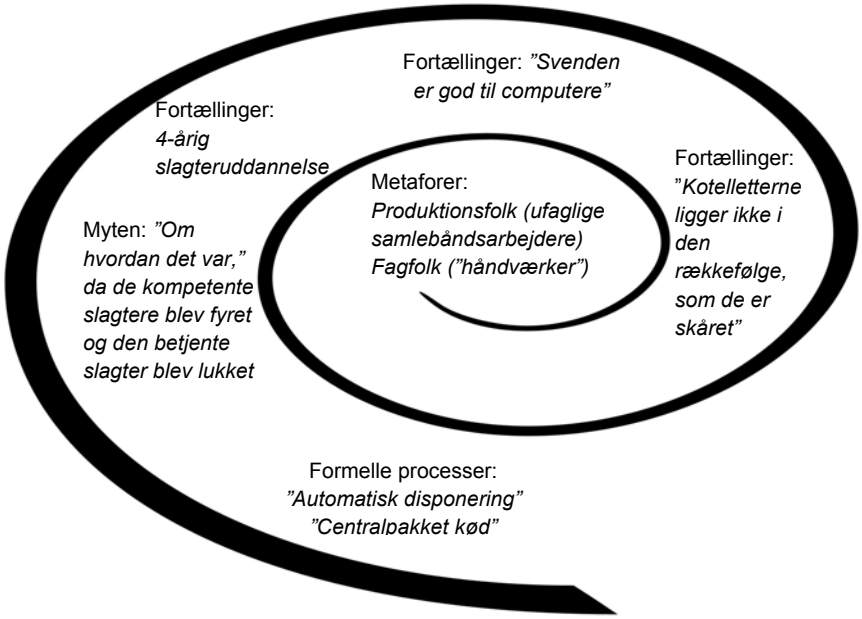
Fysiske symboler.	For eksempel indretningen, påklædning eller forskellige tavler og plakater, der forefindes i organisationen.
Verbale symbolser	Udtryk, metaforer, historier og fortællinger man hører blandt medarbejderne i organisationen
Handlingssymboler	Dagligdags handlinger, ritualer og ceremonier.

Kilde: Schultz, 1990

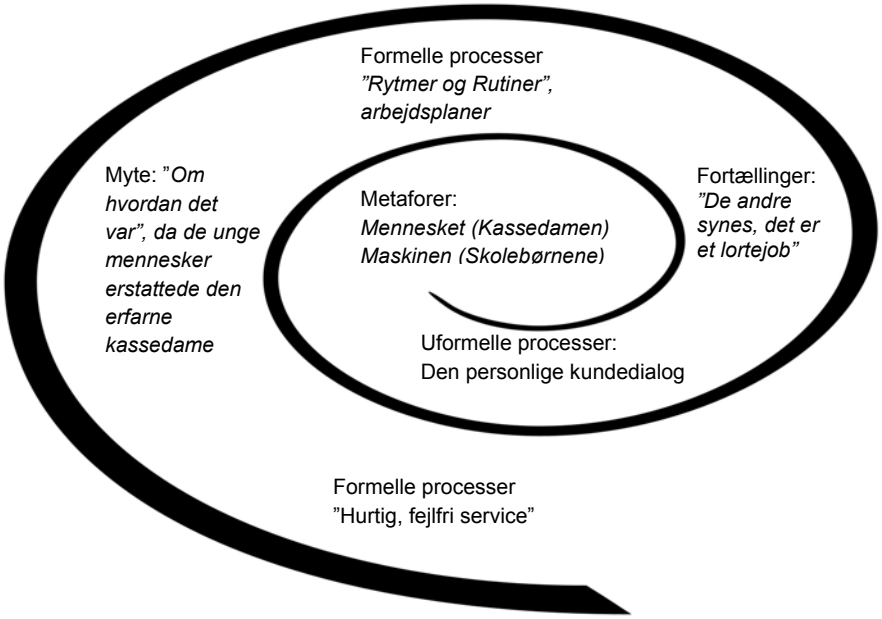
Ved anvendelse af spiralmodellen fremkommer et komplekst meningssystem for en given kultur, men som skal beskrives ved en metafor, der vælges som udtryk for kernen i kulturen. Til indsamling af data forud for en symbolsk kulturanalyse er den etnografiske værktøjskasse et godt værktøj.

Figurerne 10.1 og 10.2 på næste side er eksempler på spiraler fra denne afhandlings analysearbejde. Metaforerne ”produktionsfolk”/”fagfolk” og ”maskinen/mennesket” henleder opmærksomheden på organisationsmedlemmernes forskellige verdensbilleder - dog er alle forankret i et organisationskulturelt forankret kompetencehierarki og en social kamp om den lokale sandhed op imod topledelsens *corporate identity*. Der er dog forskellige - ja, ligefrem modsætningsfulde - fortolkninger af de kulturelt anerkendte kompetencer indenfor Kvicklys subkulturer, og således afslører spiralernes metaforer (modsætningerne der er ”parret”), at der hverken i slagterafdelingen eller kasselinien er tale om én fælles kultur, men at der indenfor hver enkelt subkultur også findes kulturelle grupperinger. Dette vil blive uddybet i kapitel 11-13.

Figur 10.1 En spiral i indkredsningen af slagternes kultur (fra afsnit 11.3)



Figur 10.2 En spiral i indkredsningen af kasseliniens kultur (fra afsnit 12.3)



10.3 Etnografi

”Etnografi er en god historie. Den kommer ikke fra teorien”

Gideon Kunda[55]

Etnografi er karakteriseret ved at tage udgangspunkt i feltstudier. Etnografien integrerer en række metodikker (det etnografiske interview, skriftlige kilder mv; Maaløe, 2002) og adskiller sig endvidere fra andre kvalitative metodikker ved observation. Den etnografiske metode skal undersøge, hvordan sociale aktører strukturerer deres verden på en meningsfuld måde, hvordan de finder mening i de situationer, de befinder sig i, og hvordan de handler i disse situationer (praksis). Menneskets handlinger kan ikke forstås i en årsag- og virkningssammenhæng. Derimod udspringer menneskets handlinger af normerne indenfor den kultur, det lever i, og som det samtidig er medskaber af (Weick, 2001). Organisationer består af delkulturer, som er en undergruppering af organisationens medlemmer, der identificerer sig selv som en gruppe (Van Maanen og Barley, 1984), og som er forskellig fra andre grupper indenfor organisationen (se også Hatch og Cunliffe, 2006). Således er medarbejdernes adfærd ikke motiveret af de samme påvirkninger, hvorfor det er nødvendigt at gå bagom deres umiddelbare adfærd og forstå, hvad det er, der betyder noget for den enkelte (Maaløe, 2002). Etnografiens styrker er i det lys, at den beskriver forskelligheder i en på overfladen homogen kultur: Den menneskelige begrebsverden er subjektiv og individuel men også påvirket af kulturen.

10.3.1 Dataindsamling

Etnografi er altså en speciel form for feltarbejde, der bedst beskrives som forskerens tilgang til feltet via deltager-observation (Van Maanen, 1988). Deltager-observation indikerer forskerens to roller i forskningsprocessen i en vekselvirkning mellem at være deltager i feltets dagligdag (forskeren der ydmygt indsamler data ved at deltage i dagligdagen) og ”udenforstående” (analytikeren der har en refleksiv distance til feltet) (Van Maanen, 1988).

Som det etnografiske studie foreskriver, er min studietid i Kvickly gået med i perioder at være en del af butikkernes hverdag og at deltage i arbejdet på lige vilkår med butiksmedarbejderen. Jeg har fyldt dåser på hylden, nedskrevet for gamle varer, betjent kunder i kundeservice, folieret og mærket kødvarer i slagteren osv. Samtidig hermed har jeg sideløbende registreret og spurgt til butiksmedarbejdernes rutiner, foruden at tilfældige samtaler over frokostbordet har givet

[55] Citatet er oversat af forfatteren til afhandlingen. Citat af Gideon Kunda, ph.d-kursus: Etnography, CBS, september 2007

anledning til værdifuld viden. Andre gange har jeg været en flue på væggen som observatør til et ledelsesmøde i varehuset eller blot flyttet mit kontor fra CBS til et bord i frokoststuen i et Kvickly varehus i København. Sidstnævnte gjorde jeg eksempelvis dagen efter, at varehuset havde deltaget i serviceuddannelsen. Formålet var at observere medarbejdernes reaktioner på weekendens servicestormøde på Coops hovedkontor i Albertslund. Med et ”ny i arbejde”-skilt på skjorten, har jeg således været igennem en længere læringsproces, som har givet mig mulighed for at forstå den sociale struktur herunder grænsedragningsarbejdet i og mellem praksisfællesskaber i varehuset.

I forbindelse med feltarbejdet har jeg også gennemført semi-strukturerede interview. Interviewene forløb som en åben dialog og i overenstemmelse med det etnografiske studie som en eksplorativ metodik. Således har de interview, som jeg har gennemført, ikke været generaliserende. De har derimod handlet om den interviewedes arbejdsliv og hverdag (Spradley, 1979), hvorfor et godt indledende spørgsmål har været: ”Fortæl mig om din dag i dag”, der skabte rammerne for en åben dialog. Øvrige spørgsmål i interviewguiden har desuden fulgt op på tidligere udtalelser eller observationer fra butiksgulvet, hvorfor interviewguiden også kontinuerligt udviklede sig fra interview til interview. Endelig blev alle spørgsmål i interviewguiden fulgt op af uddybende, åbne spørgsmål såsom: ”Hvad mener du?”, ”Kan du give mig et eksempel?” eller ”Kan du fortælle mig mere?” Således har alle interview fulgt det etnografiske interviews ideal om balance mellem struktur (temaer, som søges afdækket) og improvisation i interviewøjeblikket. Observationer og samtaler er nedfældet i feltnoter, og etnografiske interview er båndet og transskriberet. Sideløbende med dataindsamlingen har analyser fundet sted, data er trianguleret (Eisenhardt, 1989) og komparative kulturstudier (bl.a. Jones, Taylor og Nickson, 1997; Rafaeli, 1989; Miller, 2006; Mills, 2002) er blevet inddraget for at skærpe fokus på de centrale temaer for kulturanalysen.

10.3.2 Adgang til feltet

Det skal afslutningsvis understreges, at jeg som ansat i Coop Danmark har været en del af organisationen, og mange butiksmedarbejdere har syntes, at det var rart, at en fra hovedkontoret fik et indblik i deres hverdag. Min rolle som ansat i virksomheden gjorde det muligt for mig at have ubegrænset kontakt til respondenterne. Min adgang til varehusene har været efter behov, også når min analyse bare savnede et uddybende svar fra en respondent, så kunne jeg gribe telefonen eller køre forbi varehuset. Samarbejdsviljen og interessen for mit projekt har været enorm, for min titel som erhvervsPhD-studerende skabte nysgerrighed for, hvad en udefrakommende med et teoretisk blik kunne bidrage med.

Denne beskrivelse af min relation til varehusene er selvfølgelig skrevet med bevidstheden om, at der selvfølgelig er noget, medarbejderne ikke har villet vise eller fortælle mig. Eksempler herpå har været tydeligst i mit møde med slagterne, og således tilbageviste en slagtermester mine kritiske spørgsmål om forbrugersikkerhed i varehåndteringen med sætningen: *"Du kan jo bede om at se resultatet af hovedkontorets stikprøver, for kim-tallene ser fine ud."* Slagtermesteren spillede tydeligvis diskussionen over på min boldbane, fordi han så mig som repræsentant for hovedkontoret – og måske fordi mine spørgsmål udfordrede ham ved at anvende kædeledelsens argumentation for centralpakket kød?

Et andet eksempel er følgende dialog:

Etnograf: "Har du hørt om grisens mange liv[56]?"
Slagtermester: "Ja, men her siger jeg stop efter 2 gange. Den skal jo også hjem i kundens køleskab, som kun er 5 grader, og så bliver kødet hurtigt kedeligt. Og hvis man sælger 10 pakker kød, og der er 3 dårlige, så er der 3 kunder, der får en dårlig oplevelse, og som fortæller det til naboen. At være byens bedste slagter kræver en indsats. Det betyder, at man ikke skal fuske."
Etnograf: "Tror du, dine kolleger springer over, hvor gæret er lavest?"
Slagtermesteren nikker bekræftende.
Etnograf: "Hvordan?"
Slagtermester: "Der er jo alle de gamle historier fra gamle dage. Man puttede bakken i vand, så pappet blev tykkere, og så kunne man tjene flere penge pr. kg. Man kunne også finde på at vaske bakkerne af, ja der er meget kreativitet. Og pølsen, der puttede man et stof i – lidt à la mel – som bandt ekstra vand. Og så tjente man ekstra pr. kg kød."

Ud fra denne samtale forstod jeg pludselig, at fagfolks solidaritet bygger på opretholdelse af en fælles front (Goffman, 1959) for det pågældende fag. For slagteren udtrykte viden om, at andre slagtere i Kvickly foretog illegale handlinger, men samtidig udviste han solidaritet ved ikke at være *up-to-date* i sin historiefortælling. For så var der en lille chance for, at han afslørede nogle hemmeligheder. Hermed kunne publikum, som i dette tilfælde var mig, ikke få adgang til destruktive informationer.

[56] Et udtryk, som er alment kendt i Coop, og som referer til flæskestegen, der først bliver lavet om til en "kam", hvorefter den skæres op til kotelletter, dernæst skinketern for endelig at ende som "gyrusgryde" (marineret).

10.3.3 At leve i felten

Den etnografiske fortælling er forskerens forståelse af og refleksion over det oplevede. Jeg har valgt, at min fortælling om Kvickly skal handle om slagtermesteren og salgsassistenten i kasselinien. Det er mine ”indfødte”, for det var deres verden, jeg ønskede at forstå. Det var dem, jeg arbejdede side om side med; dem, jeg talte med, når de arbejdede i produktionslokalet og i kasselinien; dem, jeg observerede i frokoststuen eller på fredagsmorgenmøder; og dem, jeg interviewede. Det var dem, der til trods for en travl hverdag lukkede mig ind i deres verden. Jeg følte på egen krop, hvad de også måtte føle, når jeg for eksempel blev fanget i ikke at have nået at få alle varer med overskredet datomærkning op af køleboksen, inden datojægerne kom. Datojægerne var et ældre ægtepar, som mandag formiddag (på eget initiativ) gik køleboksen målrettet igennem for gamle varer. De indleverede fangsten personligt til varehuschefen, som kvitterede med et antal flasker vin. Jeg tog mig selv i efterfølgende at stå og undskylde overfor varehuschefen og følte, at jeg ikke havde gjort mit arbejde godt nok – det kunne jeg jo konkret se og måle på antallet af varer i tilbudsjægernes kurv.

Og jeg følte magtesløsheden, da en mandlig kunde henvendte sig i kundeservice for hjælp til flaskeautomaten, som var i stykker. Da jeg sagde til ham, at jeg ringede efter én, der kunne hjælpe ham med det samme, svarede han tilbage: *”Det sagde I også sidste og forrige gang,”* hvorefter han vendte ryggen til og gik. Hvad skulle jeg gøre for at give ham en god købsoplevelse – løbe efter ham kunne jeg ikke, for jeg stod alene i kundeservice. Og egentlig var problemet jo flaskeautomaten, som ofte valgte at ”strejke”, og som var et problem, jeg i kundeservice ikke kunne løse, fordi jeg ikke kunne forlade min post!

Eller den gode følelse af at gøre mit arbejde godt, da kunden (på trods af lang ventetid på mig med ”ny i job-skiltet” på) sagde tusinde tak for hjælpen, da jeg havde fundet en affaldspose til haveaffald, *eller* da den ældre dame i kørestol trykkede min hånd, da jeg fandt et sæt tøj til hendes barnebarn på fem år mellem de tæt pakkede stativer. Men den personlige service så ingen af kollegerne. Den var godt nok synlig i form af en bluse og en kjole i indkøbskurven, men vores samtale forblev mellem kunden og mig.

Jeg har levet i felten som en af dem, jeg studerede – men altid på kanten som forsker. Således var jeg ansat af ledelsen i Coop til at sætte ord på den kulturforandringsproces, som strategisk var igangsat. Jeg skulle tage et ledelsesmæssigt perspektiv på min analyse og give konkrete forslag til, hvad Coop kunne gøre anderledes. Og det harmonerede godt med det udgangspunkt, jeg havde teoretisk og med det integerede kultursyn. Men jeg blev klar over, at mine spørgsmål om identitet og arbejdsliv krævede noget ganske andet. Jeg skulle beskrive

butiksmedarbejdernes adfærd ”indefra”, kunne man sige. Jeg var interesseret i at undersøge butiksmedarbejdernes *sense-making* omkring deres arbejdsopgaver for at kunne beskrive, hvorfor der er uoverensstemmelser mellem *corporate identity* og medarbejdernes levering af brandet i konkret adfærd *(organisational behaviour).* At forstå denne *sense-making* som et subkulturelt fænomen var mit bud på at forstå engagementsbegrebet som en sammensmelting af medarbejdernes arbejdsidentitet og *corporate identity*.

Den langvarige deltagende observation og deltagelse i de indfødtes arbejdsliv, som er etnografiens værktøjer, er det primære datagrundlag i denne afhandling. Som allerede beskrevet blev jeg i perioder én af de ”indfødte”, når jeg iklædte mig min hvide skjorte, sorte bukser, en rød badge med hvid tekst ”Ny i job” og mit navneskilt med titlen ”Praktikant Louise Rygaard Jonas”. Også selv i mit eget tøj som observant til et servicestormøde på Coops hovedkontor var jeg én af dem (butiksmedarbejderne), og fik et goddagknus af ledergruppen i varehuset, da de gik op ad trappen til kantinen. De blev mine kolleger.

10.3.4 Forskerens dilemma

Varehuscheferne lever i kraft af deres lederrolle i en balance mellem at implementere brandet, som ønsket af kæden, og vise omsorg for medarbejderne, som HR-filosofien i Kvickly foreskriver. Jeg sætter bare ord på det arbejde, som varehuscheferne gør hver dag. En varehuschef sagde engang til mig: *”Vi kan godt blive enige om, at tingene skal være i orden, men det er måden det gøres på”* (med henvisning til ham selv og kædeledelsen som et team). Det er netop ”måden”, jeg undersøger.

Ligesom varehuschefen har jeg stået med et ben i hver lejr: hos kædeledelsen og i varehuset (Goffman, 1959). Det er et dilemma, som også vil fremgå af mine analyser af slagterafdelingen og kasselinien. Det var et dilemma mellem faktisk godt at kunne forstå slagternes modstand samtidig med, at jeg var bevidst om, at min opgave var at skabe viden om, hvordan deres modstand via ledelse kunne ændres til positivt følelsesmæssigt engagement. Diskussionen om værdibaseret ledelse som en manipulation af medarbejderen til opnåelse af virksomhedens forretningsmæssige mål *eller* omsorg for medarbejderen og dennes behov har tit spillet mig et puds. Jeg befandt mig i kernen af dilemmaet. I en konflikt mellem topledelsens og medarbejdernes mål, henholdsvis når jeg deltog i møder på hovedkontoret, og når jeg var blandt kollegerne i varehuset. Og ikke mindst befandt jeg mig i et dilemma, da jeg skrev mine fortællinger. Bidraget bliver dog ikke mindre stærkt, fordi dilemmaet netop afspejler den kompleksitet og ambivalens, som i denne afhandling er en del af den overordnede fortælling om at lede identiteter på butiksgulvet.

10.3.5 Validitet og reliabilitet

Rollen som deltagerobservant kræver, at man lægger sin teoretiske viden fra sig og forstår feltet på feltets præmisser. Det handler om at søge at forstå ”de indfødtes” historier, anvendte typologi/ord og selvopfattelse (Van Maanen, 1988). I overensstemmelse hermed er detaljer og fakta i afhandlingens fortællinger præsenteret, som de er oplevet af og får mening blandt slagterne og salgsassistenterne i kasselinien. Detaljer og fakta har også været et kriterium for at kunne lave generaliseringer på tværs af de to cases, således at de samlet set kunne anvendes til dels at videreudvikle teori og dels at redegøre for de praktiske og ledelsesmæssige implikationer af mine feltoplevelser.

Indenfor den kvalitative metodik anført i case-studiet (Eisenhardt, 1989) sker verificeringen af forskerens fortolkninger gennem teoretisering af data, som når data løbende holdes op imod teorien i et ekplorativt feltstudie. Denne verificering er også grundlaget for helt ny teoriudvikling, eksempelvis når observationsstudier af butiksmedarbejdernes adfærd afspejles i en modstridende forståelse af gængse adfærdsnormer mellem subkulturer og Kvicklys topledelse. Den sociale verdens kompleksitet er sat i spil indenfor en forståelse af organisationen som befolket af subkulturer. Søgen efter verifikation består ydermere af en stadig udvidelse af datagrundlaget til at omfavne stadig flere detaljer (Diesing, 1971 oversat af Maaløe, 2002). Case-studier kan inkludere mange forskellige kilder, og både kvantitive og kvalitative data kan inddrages i analysen for at skabe en bedre overordnet forståelse af, hvad vi studerer.

Nedenfor er listet eksempler på datakilder for projektet, hvoraf nogle har indgået som primære kilder (markeret med ”*”), andre som sekundære kilder i analyserne til forståelse af organisationens kultur*er* og virksomhedens *corporate brand*:

1. Intern kommunikation

    - Interne nyhedsbreve*
    - Mit Coop (butiksvendt medarbejderblad)
    - E-Mails
    - Agenda for ledelsesmøder
2. Ekstern kommunikation
    - Tilbudsaviser
    - Øvrig massekommunikation (radio, outdoor osv.)
3. Arkivalier
    - Tilfredshedsundersøgelser
    - Jobbeskrivelser

- Organisationsdiagram
- Intranetportaler (HR)
- Personalehåndbog

4. Interview
    a. Etnografiske interview*
5. Direkte observation
    - Feltarbejde i butikker*
        a. Observation af adfærd og dialog i frokoststuen, på butiksgulvet, til ledermøder
        b. Observation af interaktion mellem butiksmedarbejder og leder
        c. Observation af interaktion mellem butiksmedarbejdere
        d. Observation af interaktion mellem butiksmedarbejder og kunde
    - Deltagelse på uddannelsesprojekt: ”God Service i Kvickly” med fokus på salgs- og –servicemedarbejdere*
    - Deltagelse i ledelseskonferencer for varehuschefer
    - Deltagelse i Ledelse 2 og 3[57]
    - Mødeforløb (ledelsesmøder i varehuse; fredagsmorgenmøder)*
    - Deltagelse på workshop for uddelere (SuperBrugsen) forår 2007
5. Fysiske effekter, layout og arkitektur (fotodokumentation)
    - Butiksindretning
    - Vareeksponering

Det skal dog understreges, at Yin (1991) og Eisenhardts (1989) skematiserede proces for, hvordan kvalitative data indsamles og analyseres for at sikre studiets pålidelighed (gennem objektivitet) og reliabilitet, ikke er gældende for etnografien. Sagt med andre ord er etnografens subjektivitet indenfor den etnografiske optik ikke en forskningsmæssig begrænsning. Derimod ligger styrken netop i forskerens fortolkning af det, der opleves. Den etnografiske forskningsproces kan ikke skematiseres, da det er en erfaringsproces, hvor data skabes intersubjektivt i forskerens møde med feltet. Validering af data for et etnografisk studie handler derfor ikke om objektivering af data (Geertz, 1993) men derimod om en eksplicitering af de metodiske valg, den valgte teori til fortolkning af data, samt en diskussion af forskerens rolle som en del af feltet. Eksplicitering af min erfaringsproces som erhvervsPhD-studerende i Coop Danmark foreligger i afhandlingens *”confession tale”* (Van Maanen, 1988) i afsnit 10.3.1-10.3.4.

---

[57] Undervisning i kultur og ledelse for varehuschefer herunder en diskussion af afhandlingens resultater.

Det kan konkluderes, at objektivitet som valideringskriterium er omsonst at tale om for en etnograf, hvor det eneste valideringskriterium er læserens indtryk af sandhedsværdien af den skrevne tekst. Verificeringen skabes af *"think description"* (frem for *thin description*; Geertz, 1993) samt af en tydelig adskillelse af typen af data, henholdsvis "emic"[58] og "etic"[59] (kapitel 11 og 12). Ligeså er det omsonst indenfor det socialkonstruktivistiske paradigme at tale om reproduktion af resultater (reliabilitet), fordi kultur kontinuerligt forandres på butiksgulvet. Således vil jeg afslutte afsnittet med at understrege, at valideringskriterierne fremlagt for case-studiet har fungeret for mig som en form for overordnet projektledelsesguide frem for som et valideringskriterie undervejs.

10.4 Kulturanalysen

Med denne afhandlings induktive tilgang til forskningsprocessen har udgangspunktet for analyserne været de dominerende fortællinger om hakket oksekød, datomærkning, prisfejl, tekstil i poser osv., som trådte frem fra mødet med Kvicklys medarbejdere. Alle var fysiske tegn, der i Goffmans termer dramatiserer medarbejdernes selviscenesættelse. Men det var også tegn, som var blevet ændret under *rebrandingen* af Kvickly.

Den analytiske tilgang til fortællingerne har rent metodisk været at fokusere på dyadiske relationer: mellem medarbejder og kunde, mellem medarbejder og leder og mellem medarbejder og medarbejder. Målet var at analysere disse samhandlinger og skabe forståelse for, hvordan medarbejderen, når denne iscenesætter brandet, også forsøger at påvirke den opfattelse, andre danner sig af ham/hende ved at styre tegnene, som indrammer situationen. I samme åndedrag vil analysen fremhæve, hvordan brandet som bureaukratisk ledelsessystem fratager medarbejderen kontrollen i kundemødet. I forlængelse heraf har analysen karakter af at forstå konsekvenserne af medarbejderens ændrede positionering i serviceorienteringen af Kvicklys kultur: fra *backstage* til *frontstage*, fra *non-person* til *person* i servicemødet. Analysen har til formål at forstå de strategier (*deep acting/surface acting*), medarbejderne anvender, når de taler med kunden (Hochschild, 2003). Hermed får projektets analyse den menneskelige (selv)refleksivitet i spil i forhold til brandets identitet.

---

[58] Emic: En kulturbeskrivelse der fortæller informanternes historier med deres ord og med en *insiders* øjne.

[59] Etic: Forskeren tager rollen som fortolker (*outsider*). Hertil er teori et redskab til at tolke tekster. Hvad er teksten et eksempel på? Analysen skal være meget nær data men er fortolkerens ord.

Analyserne har fundet sted med hjælp af Goffmans begreber til studier af hverdagslivet, og således er der fokus på scenen for meningsfulde samhandlinger, og hvor scenen er defineret af *the corporate brand*. Det store spørgsmål er, i hvilken grad scenen og samhandlingerne (som de udspiller sig i kundemødet, i samtalen med lederen og i interaktionen med kollegerne) tilbyder medarbejderen identifikation? For at anvende dramatugiens analogi sættes (butiks)scenen for samhandlingerne af fysiske artefakter (processer og produkter). På scenen er butiksmedarbejderen hovedrolleindehaver i et teaterstykke, der via sin optræden skal tage kontrol over brandets iscenesættelse på butiksgulvet. Kunden er tilskuer i teateret. Imidlertid, som det er argumenteret for i service marketing-kapitlet, træder kunden nu også ind som rolleindehaver i teaterstykket og bliver et team med medarbejderen i værdiskabelsesprocessen.

Lederen (fagchefen eller varehuschefen) og medarbejderen er også en relation under lup i afhandlingen, fordi de indgår i et midlertidigt team omkring at udføre deres arbejde tilfredsstillende i opnåelse af de formelle brandmål. Til sammenligning indgår medarbejderne i permanente teams i form af praksisfællesskaber, som har et socialt mål. Det er brandets betydningsskabelse indenfor disse teams, som er objekt for analysen. Men jeg har ikke rettet blikket mod værdiskabelsen for kunden, som service marketing og corporate branding gør, men derimod har jeg søgt at beskrive værdiskabelsen for medarbejderen. For medarbejderne søger efter meningsfuldhed i det, de gør (Hochschild, 2003), og deres selvopfattelse er et spejl af andres blik på dem. Identitet på butiksgulvet bygger således på intersubjektivitet omkring de daglige interaktioner og handlinger, som udgør den sociale dynamik bag medarbejdernes modstand mod eller accept af en ny rytme og rutine.

En kritik af Goffman går på, at han, i forhold til Mead, ikke beskriver den interne forhandling/refleksivitet som svar på responsen fra publikum. Hans syn på dialog har en kognitiv tilgang: Vi søger som mennesker at gøre indtryk på andre, som agerer på den information, de får. I modsætning hertil er de epistemologiske forudsætninger bagom denne afhandlings analyse, at identitet (og dermed kognitiv identifikation og initialisering af ny adfærd) skabes gennem vores handlinger og vores fortolkning af andres reaktioner på disse.

10.5 Analyseprocessen

Som etnograf har mine feltnoter beskrevet en række hverdagsscener for eksempel en konkret handling eller interaktion, som jeg har observeret på et givent tidspunkt for et besøg, eller som de er blevet genfortalt af etnografiens hovedpersoner: slagtermestrene og salgsassistenterne i kasselinien. Det er forløbet, indholdet, aktørerne og de fysiske rammer for disse hverdagsscener, som er vigtige at beskrive (Moeran, 2005;Van Maanen, 1988) i en etnografi.

Jeg har ikke nødvendigvis kunnet generalisere de enkeltstående scener/situationer til andre situationer. Men de har hver især givet en masse forståelse for en konkret situation, som jeg, med kultur som forklaringsmodel for empirien, har relateret til andre situationer indenfor samme praksisfællesskab – for derefter at analysere og fortolke scenerne med reference til individets verdensbillede som del af et socialt netværk. Kulturteorien samt sociologiens syn på roller og gruppeidentitet (og den indbyggede rationalitet/meningsskabelse som grupper skaber internt) har således været centrale søjler, når mine komparative studier af sociale strukturer og adfærdsformer på tværs af varehuse skulle forklares.

Selve analyseprocessen har været langstrakt, fordi det har været en arbejdsform, der krævede øvelse (Ehn og Löfgren, 2006). Jeg har skrevet historier om dialogen mellem butiksmedarbejder og leder (enten varehuschef eller fagchef, som repræsentanter for kæden); om det gensidige engagement mellem butiksmedarbejdere indenfor samme praksisfællesskab; og endelig om mødet mellem butiksmedarbejder og kunde. Ønsket var at skabe et billede af, hvordan butiksmedarbejdernes forståelse af deres egen rolle opstår ud fra deres interaktion med et netværk af relationer. Hermed belyses, hvordan kultur- og identifikationsprocesser påvirkes.

Analyserne, som de foreligger i dag, er skrevet og *om*skrevet flere gange, ganske enkelt fordi det teoretiske grundlag udviklede sig. Arbejdsformen skitserer Ehn og Löfgren (2006:23) således: ”*Beskriv en søndagsmiddag eller en pendlertogrejse på to sider, gå så i clinch med den samme scene, og producer herefter mindst ti sider om denne begivenhed.”* I overensstemmelse hermed er de etnografiske fortællinger om slagterafdelingen og kasselinien, som de foreligger nu, et repræsentativt udvalg af mange delanalyser af 3-5 siders længde. Dog fremstår nogle fortællinger mere fragmenterede, fordi jeg inddrager andre citater eller observationer til at verificere min fortolkning af det oplevede. Min fremgangsmåde har nemlig været samtidig at skitsere sammenhænge mellem udsagn, handlinger og fysiske artefakter med udgangspunkt i Schutz’ (2002) fremgangsmåde for en symbolsk kulturanalyse. Den har resulteret i mange spiraler indenfor og på tværs af delanalyse. På organisationsniveau ender fortællingen om slagterne og kasselinien ud i en samlet metafor for det kulturbillede, som det tegner sig i Kvickly: Kvickly som en ”varekatedral” og metafor for en produktorienteret kultur bygger på et kompliceret netværk af udsagn og handlinger relateret til faglighed, uddannelsesniveau og selvledelse, og som er afgørende for forskellige medarbejdergruppers (praksisfællesskabers) engagement.

I analyseprocessen har jeg taget rollen som fortolker eller udeforstående, der tager afstand til feltet. Teori har været et redskab til at tolke teksterne. Hvad er teksten et eksempel på? Analysen skal være meget nær data, men det er fortolkerens ord. Således præsenterer

fortællingerne i Kvickly min fortolkning af mine oplevelser af kulturen. Analyserne tager form af en dramatisering (Ehn og Löfgren, 2006), men jeg har søgt at skabe autensitet i fortællingerne ved at lade de udvalgte historier udfolde sig til en kulturbeskrivelse rig på detaljer (*a thick description*; jf. Geertz, 1993). Formålet er at give læseren indsigt i de normer og forventninger, der guider medarbejdernes adfærd i de relationer, som de indgår i i dagligdagen, og hvordan disse interaktioner har indflydelse på deres følelsesmæssige engagement.

Fortællingerne bygger på transkriberede interview, feltnoter og indtryk, som de er forstået under mit ophold i feltet. I fortolkningen af data har jeg løsrevet teksten fra kontekst, hvorved "det oplevede" er blevet tillagt mening i et teoretisk perspektiv. De to fortællinger om slagtermestrene og salgsassistenterne i kasselinien sætter scenen for den efterfølgende komparative analyse af de to praksisfællesskaber (kapitel 13), som tager form af en dramatisering af de magtrelationer, der udspilles indenfor rammerne af Kvickly som organisation. Kapitel 13 er ikke en etnografisk fortælling, men en organisationskulturanalyse, så kulturbeskrivelserne kan gøres til genstand for ledelse og udarbejdelse af et intern marketing mix for Kvickly.

10.6 Den etnografiske fortælling

En etnografisk fortælling er ikke en kortlægning af en organisations kultur men en *genfortælling* af centrale temaer, som vokser frem af mødet med feltet. Mængden af empiri og nuanceringen af data gør det svært at skrive en etnografisk beretning, og det kræver beslutninger om, hvad der skal fortælles, og hvordan det skal fortælles (Van Maanen, 1988). Og de valg er etnografens.

Den realistiske beretning (*A realist tale*, Van Maanen, 1988) er eksempelvis anvendt af både Erwin Goffman (Van Maanen, 1988) og af Gideon Kunda i hans beretning om værdibaseret ledelse af en IT-virksomhed (Kunda, 2006), og endelig i denne afhandling. Styrken ved den realistiske beretning er anvendelsen af citater og detaljeorienterede observationer i teksten, som styrker læserens opfattelse af en autentisk og virkelighedsnær fortælling. Dog er citaterne ikke repræsentanter for individers holdninger men for et handlingsmønster for en gruppe af mennesker.

Jeg har søgt at forstå de indfødtes verden. Men jeg kan ikke se bort fra, at min rolle som erhvervsPhD-studerende betyder, at jeg som ansat og kollega i case-virksomheden var udsat for påvirkninger på alle niveauer i organisationen, og at jeg påvirkede mine omgivelser i felten. Jeg var med andre ord en del af den verden, som jeg også søgte at beskrive. For at understrege min rolle i de oplevelser, udsagn og dialoger, som jeg har beskrevet, har jeg valgt at trække mig selv ind i dele af fortællingerne i første person. For ofte blev en dialog over køleboksen eller i

pausen i frokoststuen initieret af min undren. Det kunne for eksempel være, at jeg observerede, at en slagtermester (modsat de andre) ikke satte tillægsmarkater på kødet, eller at de kundevendte rutiner (for eksempel at tjekke æggene i æggebakken) ikke var noget, man gjorde, i hvert varehus.

Min egen rolle er uddybet i dette kapitel og tager form af en bekendelse (*a confession tale;* Van Maanen, 1988) af min relation til "de indfødte", som den udviklede sig. Min bekendelse er et drama i sig selv og en vigtig fortælling at læse, fordi den understreger, at fortællingerne om Kvicklys praksisfællesskaber er min oplevelse styret af både følelser og af et nøgternt teorivalg ud fra afhandlingens forskningsspørgmål. Således er jeg bevidst om, at analysernes udfald med et andet teoretisk blik var blevet forskellige fra mine (Maaløe, 2002).

10.7 Introduktion til fortællingerne om slagterne og kasselinien

Dette kapitel redegør for afhandlingens brug af etnografiske værktøjer i et *embedded single* case-studie. I forlængelse heraf er etnografi diskuteret som en metode, hvor forskeren via deltager-observation, interview og indsamling af sekundære data (for eksempel skriftlige kilder) får en forståelse af en anden kultur end forskerens. Validering af data finder sted i forskerens *confession tale*, som er en forskers beretning om at leve i feltet. Datas pålidelighed er afhængig af læserens oplevelse af fortællerens troværdighed (som fortolker af en anden kultur) frem for at være afhænging af objektivitet. Etnografi kan også ses som en måde at studere kultur. Der er således redegjort for, at etnografien ikke lader sig begrænse af kulturelle paradigmer (integreret, differentieret eller fragmenteret kultursyn). Endelig er etnografien en narrativ skriveform, hvor der lægges vægt på en fremstilling, der er detaljeret og tæt på virkeligheden.

Studiet af og fortællingerne om slagtermestrene og salgsassistenterne i kasselinien er inspireret af etnografien. Jeg vil gerne fremhæve "inspireret", fordi etnografien som feltarbejde og fremstillingsform er noget, som uddannede antropologer bruger adskillige år på at lære. Derfor er det værd at reflektere over min læreproces, som også afspejles i fortællingernes form. Læreprocessen startede første gang jeg mødte Kvicklys medarbejderne. Da forventede jeg nemlig, at de var bevidste om virksomhedens værdier og forankringen i daglig adfærd. Min tanke var at gennemføre semi-strukturerede interviews. At jeg alligevel ikke startede dér, men iklædte mig arbejdstøjet var en opfordring fra regionscheferne i Kvickly om, at jeg skulle ud og opleve livet på butiksgulvet på egen hånd. Men af samme grund havde jeg ikke de etnografiske værktøjer med mig i rygsækken fra min første færd på butiksgulvet. Mine første oplevelser og fortællinger fra og om slagterafdelingen er derfor ikke nedfældet i sammenhængende feltnoter, referater eller i dagbogsform men tager form af mere fragmenterede noter fra dagens indtryk.

Forståelse af min rolle som etnograf kom først endelig på plads i løbet af studierne af slagterafdelingen og under studierne af kasselinien. Af samme grund fremstår fortællingen om kasselinien også mere etnografisk i sin fremstillingsform, dvs. tæt (Geertz, 1993) og sammenhængende. Til sammenligning er slagter-casen mere fragmenteret, og de indledende afsnit i fortællingen om slagterne fremstår mere fortolkende end etnografisk. Begge cases har dog samme fremgangsmåde. Jeg har således lært det konkrete fænomen, *organisationens identitet,* at kende med de indfødtes blik og ved at studere, hvordan brandet leves i praksis på butiksgulvet. Dernæst har jeg via en analyse forsøgt at forstå det, jeg oplevede. Denne eksplorative-integrative proces er overenstemmende med beskrivelsen af det etnografiske feltarbejde som påpeges af grundbøger i antropologisk metode (f.eks. Hastrup og Ovesen, 1985 (1980)). Og denne proces har ført til en grundlæggende ny forståelse af mekanismerne bagom medarbejdernes adfærd i corporate branding og service marketing-teorierne.

10.8 Afhandlingens forskningsguide

Afhandlingen skitserer organisationskulturelle forandringsprocesser på et operationelt niveau som de leves og opleves på butiksgulvet. Det er ikke tidligere berørt i litteraturen. Således kritiseres Hatch og Schultz' dynamiske organisationsidentitetsmodel for at mangle forståelse for, hvordan brandet engagerer medarbejderne ved at tilbyde brand identitifikation. Deres model fasholder kultur, som noget virksomheden "har", hvorfor topledelsen risikerer at skabe, ignorere eller fastholde en række organisationskulturelle tabuer i konflikt med *brand management*-teoriens ideal om en stabil og konsistent kommunikation af brand identitet. I forlængelse heraf analyseres identifikationsprocessen på butiksgulvet som et subkulturelt fænomen, og hvor det betydningsskabende brand skabes i relationen mellem medarbejderne, mellem leder og medarbejder og i relationen til kunden, når medarbejderne udfører deres daglige arbejde. Det fremhæver det betydningsskabende brand som et *bottom-up* fænomen fremfor at være en *top-down* forankring af *corporate identity*. Dog skal det understreges, at begrebet "subkultur" logisk er en underkultur til en anden og mere overordnet kultur. I praksis betyder det, at der er en overordnet fælles kultur på Kvickly-niveau, mens der på subkulturelt niveau er en række praksisfællesskaber, hvis adfærd skal forståes i forhold til, hvordan de iscenesætter sig selv som en del af Kvickly-kulturen. Hermed udvides den dynamiske organisationsidentitetsmodel som en refleksion mellem to lag: organisationskulturen og et subkulturelt lag.

Forskningsspørgsmålet for afhandlingen er:

Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed?

Besvarelsen af forskningsspørgsmålet er løst ved at inddrage socialidentitetsteorien. Med udgangspunkt heri ses menneskets sociale motiver – indenfor virksomhedens subkulturer frem for *corporate identity* - som kilden til medarbejdernes engagement. Det er også et blik på organisationen, hvor kultur- og identitetsarbejdet forudsætter en opfattelse af ”vi- og de” subkulturerne imellem. At gøre sig forskellige fra andre gør nemlig ”os” til noget særligt. Ved inddragelse af Van Maanen og Barleys (1984) tekst om arbejdsfællesskaber og Wengers (2004) tekst om praksisfællesskaber blev teori om subkulturers opståen, udvikling og afvikling kædet sammen med valg af HRM-system (dvs. karriere og uddannelse) samt HRM-begreber som kompetence, magt og status indenfor organisationens kultur

I praksis søgtes forskningsspørgsmålet besvaret ved at studere, hvordan ”vi/de”-relationer blev iscenesat på butiksgulvet indenfor en forståelse af hyppigt omtalte HRM-begreber i corporate branding-teorien: selvledelse og uddelegering af ansvaret for brandet. Det blev et studie af hverdagens banaliteter på butiksgulvet udfra argumentet om, at de – ved fortolkning indenfor det symbolske kulturperspektiv - indfanger kulturers kompleksitet:

> *”Hverdagssociologien er, som vi skal se, således ikke blot rettet mod at forstå banale, minutiøse, trivielle og idiosynkratiske foreteelser eller intime og individuelle handlingsmønstre, som mange af dens kritikere vil påstå, men også mod at forstå og forholde sig til de samfundsmæssige og kulturelle kontekster, indenfor hvilke mennesker dagligt skaber mening, interagerer med hinanden, opretholder en social orden og får en sammenhængende tilværelse til at fungere.”*
>
> Hviid Jacobsen og Kristiansen, 2005:11

I spørgsmålet om brandengagement bliver hverdagslivets mønstre (kultur) således rammen for fortolkningen af medarbejdernes relation til brandet. Jeg vil opresumere fem centrale grundantagelser bag denne afhandlings analyse:

- Organisationen skal forståes som bestående af subkulturer (praksisfællesskaber)
- Identiteter er relationelle, hvorfor de forhandles lokalt og derfor bør studeres i lokale kontekster
- Identitetsskabelse er en refleksiv proces, hvor betydninger tillægges ting, udsagn og handlinger (symboler)
- Identifikation bygger på den gensidigt engagerende samhandling (Goffman, 1959)

- Individuelle handlinger skal forstås som et rollespil (Goffman, 1959) med det formål at opretholde både individets og fællesskabets selvforståelse

I forståelsen af kulturforandringsprocesser med ”kunden i fokus”, som Kvickly i høj grad er midt i, bliver min etnografiske fortælling i højeste grad en analyse af, hvordan medarbejdernes selvopfattelse udfordres, når brandets iscenesættelse fordrer en ændret adfærd, og kunden indtræder som aktør i identifikationsprocessen. Hochschild (2003) inddrages for at kunne beskrive de menneskelige følelser og reaktioner (konflikt eller harmoni), der udfolder sig på butiksgulvet. Det sker, når medarbejderne oplever at tabe kontrol over deres selviscenesættelse indenfor brandet, der gennem standardisering og processtyring lægger beslag på medarbejdernes følelser for deres job, som det før *var*.

I forståelsen af medarbejdernes følelsesmæssige engagement vil afhandlings kulturanalyser være struktureret omkring modsætninger (se Mary Douglas’ strukturalistiske, etnologiske studier jf. Wuthnow, 1984), der kendetegner moderne ledelsesparadokser med konsekvenser for det daglige liv i organisationer og medarbejdernes identifikation med brandet. De moderne ledelsesparadokser er sameksistens af frihed og kontrol, selvledelse og (top)ledelse, fleksibilitet og stabilitet, individet og organisationen, interne og eksterne målgrupper, humane/inhumane sider af HRM (Steyaert og Janssens, 1999; Van Maanen og Barley, 1984). Analyserne vil derfor umiddelbart fremstå reduktionistiske i deres tilgang til kultur. Dog, ved at rette blikket mod en forståelse af de følelsesmæssige aspekter af menneskelig adfærd og ved at se adfærd som en symbolsk handling, sigter denne afhandling netop mod at overskride denne forenklede virkelighed.

Analysens struktur er illustreret i figur 10.3:

Figur 10.3 Analysens struktur

Den brandstrategiske udfordring
Ledelse af de værdiskabende sociale og operationelle processer - både i relationen til kunden og medarbejderen og med brandet som forankringspunkt for relationen. Medarbejderengagement som kultur- og ledelsesproblematik

Problemfelt i praksis og i teorien

Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed?

Forsknings-spørgsmål

Kulturanalyse

Etnografiens værktøjskasse
Symbolsk-interaktionistisk kulturparadigme (differentieret kultursyn)
”Strukturalistisk, etnologisk studie”

Et studie og analyse af (jf. tabel 9.1):

”Vi/de ”relationer” på butiksgulvet
Kompetencebegrebet som et sociokulturelt fænomen
Kunden som medskaber af organisationens identitet

Arbejde og identitet

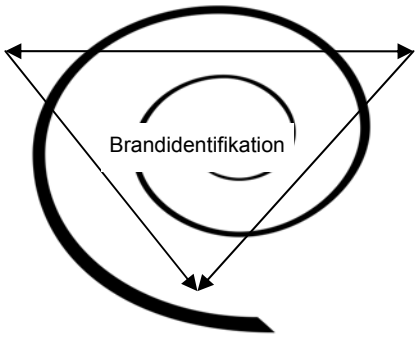
Symbolsk interaktionisme:
Den engagerende interaktion (Goffman, 1959)
Emotional labor i servicevirksomheder (Hochschild, 2003)

Etnografiske beretninger (kulturanalyser, differentieret kulturperspektiv):
Arbejdsfællesskaber og moderne ledelsesteori i et identitetsperspektiv (Van Maanen og Barley, 1984)
Praksisfællesskaber i et forsikringsselskab (Wenger, 2004)

Analyse værktøjer

Fragmenterede fortællinger om hverdaglivets handlingsmønstre. Processer og fysiske artefakter indrammer de menneskelige interaktioner på butiksgulvet.

Handlingssymboler:
Formelle (og uformelle) processer som interne og eksterne manifestationer af brandet (kultur og image)



Fysiske symboler:
Brandets udtryk (fysiske artefakter) på butiksgulvet

Verbale symboler: *Fortællinger*

Brandidentitikation: Når brandets manifestationer understøtter subkultures selviscenesættelse af et ”Vi” i interaktionen med ”De”-andre

Den symbolske kulturanalyse 1.Differentieret/ fragmenteret/ kulturperspektiv

Kultur- og identitetsarbejde i Kvickly
Det sociale hierarki – ”vi/de”-relationer

2. Integreret kulturperspektiv

11. Fortællingen om slagterne

Kapitlet indledes af en vignet fra mit første møde med slagterkulturen. Dernæst præsenteres *ledelsens version* af organisationens identitet (afsnit 11.2) med fokus på en analyse af topledelsens tilgang til udviklingen af brandambassadører med HR-afdelingen som partner i den interne branding-proces. Afsnit 11.2 bygger på samtaler med HR-direktøren, møder med sortimentscheferne for Kød (både i Kvickly Food og Coop Food) og et etnografisk interview (Spradley, 1979) med fagchefen. Endelig har jeg set fremført adskillige præsentationer af strategien for ”Byens Bedste Slagter” på Kvicklys ledelseskonferencer for varehuschefer. Der argumenteres for, at Kvickly har ønsket en sammensmeltning af organisationens og individets identitet og dermed organisationens og individets selviscenesættelse.

Analysens fokus flyttes fra ledelsens strategiarbejde til(bage til) en etnografisk inspireret fortælling om slagterne, som er målgruppen for den interne branding-proces igangsat med nye rutiner (*processes*), slagtermesteruddannelsen (*people*) samt ændret beklædning, ændret produktudbud og ændret indretning (*physical artefacts*). Analysen tager et procesorienteret perspektiv på gruppers identitetsdannelse og er en etnografisk inspirerede fortælling om, hvad der motiverer eller demotiverer slagtermestrene til følelsesmæssigt at engagere sig i brandet i spændingsfeltet mellem deres tildelte rolleidentitet i ”Byens Bedste Slagter” og deres egen rolleforståelse. Fortællingerne i analysen bygger på observation og samtaler over køleboksen eller skærebordet. Endelig er afhandlingens konklusioner præsenteret, diskuteret og verificeret med en af respondenterne/slagtermestrene i denne afhandling.

11.1 En vignet

Slagteren i dette hus *”arbejder i Kvickly for at tjene penge”,* fortæller han mig. Han har i sit tidligere job (hos en konkurrent) haft lange arbejdsdage eller, som han selv formulerer det: ”*lagt mange interessetimer”* i udførelsen af sit håndværk. I Kvickly er der derimod for meget ”*venstrehåndsarbejde”* og *”centralpakket kød”* (fra Danish Crown) og for lidt frihed til at drive en forretning på de præmisser, som udgør hans passion i arbejdet: kreativiteten i håndværket, dvs. at kunne tage et stykke kød og gøre det flot, *eller* at kunne lokalproducere eksempelvis grillpølser, spegepølser og færdigretter som gullashsuppe med en høj avance. I stedet for at lægge interessetimer i produktionslokalet bruger han nu tiden på at dyrke sport i fritiden.

Da jeg besøger ham, er han i gang med morgenens rutiner.

> *Slagtermesteren rydder op i køleboksen, flytter rundt på bakkerne med kød. ”Jeg går meget op i hvad øjnene ser,” fortæller han og fortsætter: ”For eksempel skal*

kotelletterne ligges i bakken, som de er skåret, og der skal være hyldeforkanter svarende til varen i boksen, så det er let for kunden at finde prisen på varen. Derfor irriterer det mig, når jeg kommer efter en fridag, eller hvis min elev har været alene en eftermiddag. Så ser boksen rodet ud, emballagen er presset sammen, boksen er blevet skæv eller filmen slutter ikke nok omkring varen (kort pause). Coop har en regel med, at kød ikke må ligge i boksen på sidste dag. Men forleden havde eleven ikke fået mærket alt kød ned. Og det han havde mærket ned, det var sat til 35 kr., og normalprisen er 45 kr, så det er simpelthen for lidt. Så jeg lod kødet være i køleboksen og mærkede det ned til 20 kr. Der tænker jeg på omsætningstallene og ikke Coops regler. Coops regler er for stramme. Da jeg lige var startet, havde jeg 20 hamburgerryg, der udløb på dato. Jeg spurgte varehuschefen, hvad jeg skulle gøre med det. Han sagde, jeg skulle smide det ud. Det gjorde virkelig ondt i mit hjerte at skulle smide det i containeren. Vi kunne jo bare have nedsat prisen, det fejlede jo ikke noget. Kunden skal jo kunne stole på den enkelte slagtermester. Jeg ville ikke sælge noget, jeg ikke selv ville spise. Jeg vil gerne tage ansvar. Jeg tror faktisk ikke, jeg kunne leve uden. Jeg vil gerne have, at kunden forbinder mig med produktet, de køber hos mig. Er der noget galt, så er det mit ansvar. Men lige nu kan det være lige meget, for kunden ved ikke, her er en slagter. Altså, jeg har en ven, der også arbejder her i byen, og da jeg blev ansat som slagter her, vidste han jo ikke engang, at der var en slagter i denne Kvickly. Det kan godt være, han er dum, men han er kunde her. Så en betjent slagter, det ville være en god ting."

Inspireret af samtalen om den betjente slagter fortsætter samtalen omkring Kvicklys nye strategi for slagteren. Slagteren siger: "Byens Bedste Slagter? Der er ikke noget i det koncept, som jeg ikke har lavet de sidste 20 år. Kvickly satser på friskt kød, 'Premium' og kvalitet", siger slagtermesteren.

Vi går videre over til en mindre køleboks med det australske oksekød "Premium". Slagtermesteren fortæller: "Det australske oksekød er det bedste produkt på markedet, men det har ikke nok omtale. Nu har Føtex en kampagne for "Ludvig" som er oksekød af kvalitet, men det kan ikke måle sig med vores. Men kampagnen skaber opmærksomhed, og kunden tror, det er det bedste."

Vi går nu ind i produktionslokalet, gennem to døre (og et mellemliggende lokale), ind i et rum med hvide fliser fra gulv til loft. Slagtermesteren går ind i kølerummet. Tilbage igen observerer jeg slagtermesteren putte en (vakuumpakket) okseklump (leveret fra Danish Crown) i kødhakkemaskinens tragt. Kødet hakkes, og

slagtermesteren står klar med sorte plastikbakker. Han fortæller mig, at normalt "hakker den ene, mens den anden putter i bakker, den tredje folierer og sætter mærkater på". Men i dag er han alene, for slagtersvenden har fri, og eleven har meldt sig syg. Han fortsætter sin fortælling: "Omsætningen steg over de første 6 måneder, jeg var her, fordi jeg laver alle varer selv, i stedet for at bestille centralpakket kød i AD[60]. Kunderne vil helst have vores eget kød. Jeg sælger ganske enkelt mere af det, jeg selv hakker, end det centralpakkede hakkede oksekød."

Samtalen afbrydes. Slagteren har placeret det hakkede oksekød på et rullebord og går ud i varehuset. Da han vender tilbage (med et tomt rullebord) spørger jeg nysgerrigt: "Har du været på slagtermesteruddannelsen?" Slagtermesteren fortæller: "Da jeg lige var begyndt var jeg på første modul af slagtermesteruddannelsen. Der blev stillet krav til, hvordan vi taler til kunden. Og vi blev trænet i at præsentere det nye koncept overfor ledergruppen og slagterafdelingen. Det var fremmed for mig og ikke noget, jeg havde på rygraden, så jeg blev nervøs. Ledelsens informationer på første modul var amatøragtige. Det var på et niveau til nogen, der ikke burde være slagtere. Jeg deltog ikke på andet modul, men på tredje modul, da havde vi besøg af Jason Watt, og han er jo altid interessant. Han fortalte, at hvis man har sat sig en målsætning, så kan alt lade sig gøre. Evnen til at sætte sig mål kan man tage med på sin arbejdsplads, og de er gode for ledere at have. Det med at sætte mål det mangler min elev, når han er alene. Jeg prøver at inspirere ham til at tage et ansvar (…). Efter modul tre mødtes vi i vores region. På erfa-møderne lærer vi noget af hinanden. Omsætningstal for en butik bliver hængt ud til fuld skue, og så bliver der diskuteret, hvad vi kan lære af de tal. Vi lærer også af, hvad hinanden har gjort for at øge salget af for eksempel hakket oksekød. Erfa-mødet er godt for min Kvickly-ånd, som jeg mangler.

Feltnoter, februar 2008

---

[60] AD eller automatisk disponering er et IT-system, som estimerer virksomhedens salg på baggrund af sidste års salgstal, hvorved der automatisk leveres den tilsvarende mængde varer, med mindre en butiksmedarbejder ændrer kvantiteten manuelt på computeren.

11.2*”As if…”*

Som en del af strategiarbejdet for Kvickly ’08 blev der på hovedkontoret nedsat en projektgruppe for ”Kød”. I projektgruppen deltog blandt andet fagchefen for kød, som blev set som ”*slagtermestrenes talerør, fordi de selv har været slagtere”* (interview med HR-direktør, Coop Danmark, november 2007). Fagchefen er konsulent i kategorien ”kød” og bindeled mellem kædekontoret og varehusene i den formelle organisationsstruktur. I relation til varehusene har han en rolle som faglig sparringspartner ved at udfordre og coache slagtermesteren og varehuschefen på butikskoncepter, daglig drift, varepræsentation og gennemførelse af daglige rutiner. Kædevendt er han ”vagthund”, da han afrapporterer sine besøg til varehuschefens chef, regionschefen og sin egen chef, Kvicklys sortimentschef for kød.

Kvicklys strategi for slagterafdelingen fik titlen: ”Byens Bedste Slagter”. Topledelsens ønsker, at brandet får mening blandt slagterne i Kvickly ved, at topledelsen ændrer iscenesættelsen af slagternes dagligdag: tøj (bowlerhat og hvidt tøj), indretning af en betjent slagter samt profilvarer med fokus på lokalitet såsom ”Bornholmerhanen” og ”De 5 Gaarde”. Det er alle symboler, der har til formål at vække slagtermesterens følelsesmæssige associationer, *”as if”* jeg var en lille lokal slagterbutik – i udførelsen af de daglige arbejdsopgaver og i mødet med kunden. Hermed har ledelsen etableret en *illusion* (Hochschild, 2003), der fremkalder ønskede følelser hos slagterne i forhold til deres faglighed for dermed at udvikle brandambassadører i mødet med kunden. Illusionen er centreret omkring følelsen af at være en lokal slagter, som i relation til kunden udtrykkes således af fagchefen:

”Man skal ikke købe kød i Kvickly, men hos Brian.”

Fagchef, Kvickly

Kunden skal kende den lokale slagter på fornavn. Det er en analogi, der fremprovokerer et yderligere rationale for adfærd: illusionen om intimitet med kunden. Det er i overensstemmelse med fagchefens appel til slagtermesteren om at tænke på kunderne, som om han havde en personlig relation til dem. Således skal slagtermesteren i gennem sin adfærd håndtere upersonlige relationer, som var de personlige. Personliggørelsen af relationen kræver af slagtermesteren, at de er i stand til at overføre følelsen af empati i deres personlige relationer (venner og familie) til kunderelationen. Det kalder Hochschild (2003) *”deep acting”*, når medarbejderne skal evne at iscenesætte interaktionen og relationen til kunden. Kvickly-topledelsens forventninger til slagtermesterens adfærd i kundeinteraktionen, beskriver fagchefen helt konkret således:

”Vi skulle med slagtermesteruddannelsen ændre den her holdning, at en slagtermester det er en stor, tyk, forstokket mand, der står ude bagved til, at han kommer ud og møder kunderne og er glad. Han skal turde være anderledes. Hvis der er en kunde, der går og kigger på en culottesteg, så skal slagteren turde gå hen og sige (rømmer sig): ”Jeg kan se, at du er interesseret i at købe den der. Hvis du beslutter dig for at købe den, så kom hen til mig, så pudser jeg den lige til og ridser den, så den er klar til, du kommer hjem. Så skal du ikke gøre noget overhovedet.” Slagtermesteren skal kunne danne sig et billede af, hvad det er kunderne forventer, når de går ind i en Kvickly. Hvad forventer kunden af det her møde, hvad forventer jeg? Hvis man kan være på forkant, og så give kunderne mere end det de forventer, så er de glade.”

Fagchef, Kvickly

Slagterens rolle ændrer sig markant i ”Byens Bedste Slagter”-konceptet. Således går slagtermestrene fra en rolle *backstage* i produktionslokalet til *frontstage* medarbejdere med ansvar for brandets icenesættelse i *face-to-face* interaktionen med kunden. Det kræver en holdnings- og adfærdsændring for at styrke en kundeorienteret kultur. Den ændrede rolleforståelse initieres af ændrede fysiske artefakter, et uddannelsesforløb for slagtermestrene og regionsvise erfa-møder, mens det daglige ”middel” til at kundeorientere kulturen er at uddelegere ansvar til slagtermesteren, så han kan løse kundens behov. Målet med den igangsatte kulturelle forandringsproces eksemplificeres med fagchefens deltaljerede beskrivelse af mødet mellem slagter og kunde. Mødet tager udgangspunkt i brandet som omdrejningspunkt for relationen og som social konstruktion: Hvad forventer kunden? Hvad forventer jeg? Spørgsmålene stiller imidlertid krav til den enkelte slagtermesters selvrefleksion før og under kundemødet. En selvrefleksionsproces som corporate branding-litteraturen ville beskrive som centreret om virksomhedens ønskede identitet. Et virkelighedsbillede, som udfordres, når brandet som her beskrives som relationelt, og hvor brandets betydningsunivers skabes i interaktion mellem medarbejder og kunde fremfor at være styret af topledelsen med medarbejderen som medie. Med andre ord, bliver brandets værdiskabelse situationsbestemt og afhængigt af parternes dialog og intersubjektivitet omkring brandets mening: Hvad forventer du? Hvad forventer jeg *indenfor rammerne af corporate identity*? Sidste spørgsmål stiller skarpt på medarbejderens initialisering af rollen som brandambassadør.

11.3 Slagterens status i Kvickly

> *"Vi slagtere er nok enerådige – jeg er i hvert fald. Grøntdamen kommer tit for at hjælpe med at fylde op i boksen, men slagterne er ikke gode til at hjælpe i huset, med for eksempel at fylde op i frost."*
>
> Slagtermester

Historisk har slagterne været en perifer gruppe i varehuset. For det første er det en gruppe af medarbejdere, som lærer hinanden rigtig godt at kende også privat, fordi de står overfor hinanden ved skærebordet hele dagen. For det andet møder de ofte tidligere på arbejdet end resten af huset (med undtagelse af bagerne), fordi Kvicklys koncept ikke tidligere har krævet, at de var i front i kundemødet (og dermed på arbejde i åbningstiden). For det tredje har de fysiske rammer i baglokalet skabt en legitim forretningsmæssig og kollegial afskårethed fra resten af varehuset. Denne kulturelle lukkethed afspejles i dagligdagens vaner for eksempel, når slagtermesteren efter at have lavet dagens arbejde (produceret kød og fyldt køleboksen op) holder fri resten af dagen fremfor at hjælpe grøntdamen. Eller når slagterafdelingen spiser morgenmad på kontoreret bag produktionslokalet fremfor i varehusets frokoststue sammen med resten af huset.

Slagtermesteren er i det formelle organisationsdiagram salgsleder for slagterafdelingen. Han er en del af ledergruppen, og han referer til varehuschefen. Imidlertid, baseret på slagternes højt værdsatte faglige kompetencer og uerstattelighed i iscenesættelsen af Kvicklys brand, blev det formelle hierarki i en årrække sat ud af spil: *"En slagter kan altid sætte dåser på hylden, men en medarbejder på gulvet kan ikke skære en bøf", og "Man kan bedre undvære varehuschefen en dag end slagtermesteren"*, fortæller en varehuschef (og tidl. slagtermester) således i et etnografisk interview. Varehuschefen som ledelsesmæssig autoritet (med ansvar for varehusets brand og chef for slagtermesteren) blev derfor ikke respektereret i slagterafdelingen, fordi han ikke vidste noget om at skære en bøf. Også varehuschefen selv så sig begrænset ledelsesmæssigt i forhold til slagtermesterens faglige viden, hvorfor han ikke blandede sig i den daglige praksis. Han undgik faktisk helt dialog ved ikke at gå ind i produktionslokalet, med mindre det var nødvendigt pga. drift- eller kvalitetsproblemer og med en fyreseddel i hånden (kilde: Varehuschef).

Van Maanen og Barley skriver herom:

"To the extent occupational communities succeed in convincing themselves and others that they solely command the expertise necessary to execute and evaluate their work, they gain autonomy and discretion."

Van Maanen og Barley, 1984:335

Og netop slagterne havde en høj grad af selvledelse over tilrettelæggelsen af dagligdagen, så længe virksomhedens omsætningsmål blev opfyldt. Kigger vi imidlertid tilbage i tid, blev slagterens rolle ændret i perioden 2004-2006, da der skulle styr på omkostningerne, og processerne skulle effektiviseres. Slagtermestrene fortæller, at de betjente slagtere blev lukket uden skelen til afdelingens indtjening og betydning for butikkens kundestrøm. Og slagterne med de bedste faglige kompetencer blev fyret for at spare på lønomkostninger, samtidig med at "*centralpakket kød*", leveret af Danish Crown gjorde sit indtog i Kvickly. Med reference til denne periode med besparelser i Kvickly og udlicitering af produktionen til Danish Crown fortæller en varehuschef og tidligere slagtermester:

"… at sætte dåser på hylden er en assistent på gulvet uddannet til (…) Det, man glemte i hele det her regnestykke, var jo, at "slagter", det er en 4-årig uddannelse. Man pillede deres håndværk fra dem. Og så købte man centralpakket kød hjem og lagde ud i butikken. Det er ikke særligt motiverende at gå på arbejde, når man skal åbne papkasser og putte varer i boksen."

Varehuschef, tidl. slagtermester

I citatet ovenfor relateres den faglige identitet til rammen for praksisfællesskabet. Varehuschefen fortæller også, at slagtermestrene oplevede en devaluering af deres faglige kompetencer, da deres rolle blev formaliseret i faste bestillingsprocedurer for centralpakket kød fra Danish Crown. Bestillingerne foregik på computeren via AD, der på baggrund af sidste års salg sikrede automatisk levering af varer i forhold til et forventet salg i år. De håndværksmæssige traditioner blev således undertrykt i Kvicklys bureaukratisering til fordel for forretningsmæssig effektivitet, og slagternes arbejdsgange blev standardiserede. Med denne bureaukratisering tabte slagtermestermestrene kontrollen over udførelsen af deres arbejde og den faglige kreativitet, som er central for slagterteamets faglige selviscenesættelse. I Kvickly stod håndværket ikke længere alene som en anerkendt kompetence, hvorfor varehuschefen i citatet afslutter med at understrege, at centralpakket kød undergravede slagternes differentiering i forhold til det øvrige personale i butikken, fordi de fremover - ligesom personalet på gulvet - skal åbne kasser og fylde på hylden på samlebånd. Slagterne havde altså en følelse af at have tabt status, fordi der kom en åbning for at *"De"*-andre med en anden

uddannelsesbaggrund og jobindhold (Van Maanen og Barley, 1984) kunne overtage deres arbejde. I overensstemmelse hermed påpeger varehushefen i dette afsnits indledende citat: *"Man glemte, at det at være slagter, det er en 4-årig uddannelse".* Uddannelsen understreger således slagternes faglige differentiering fra andre fællesskaber på butiksgulvet, hvorfor uddannelsens længde er et helt centralt tegn i slagtergruppens indtryksstyring i forhold til den rolle, som slagtermesteren gerne vil udfylde som slagter i Kvickly. Den rolle har sine rødder i en differentiering fra medarbejderne *"på gulvet",* som uddannes indenfor Coops uddannelsessystem. Medarbejderne på gulvet eller samlebåndsmedarbejderne er slagternes modbillede.

Det blev endvidere tydeligt i mit møde med slagterne, at slagternes differentiering som gruppe i forhold til uddannelsens længde også er grundlag for grænsedragning slagterne i mellem. Uddannelsens længde og indhold er således grundlag for et socialt betinget klassement blandt slagterne i Kvickly - mellem produktionsfolk og fagfolk. Jeg har hørt en af slagtermestrene bruge betegnelsen "produktionsfolk" negativt i forhold til de svende, der er uddannet i Kvickly i tiden for det centralpakkede køds indtog i Kvickly. *"Svenden er god til computer, men han kan ikke sit håndværk,"* fortæller en slagtermester, og han henviser til, at svendens spidskompetencer - ligesom medarbejderne på gulvet – er at bestille varer til køleboksen eller hylderne via AD. Omtalen af svenden italesætter implicit konsekvenserne af centralpakket kød, som det opleves af slagtermesteren: Svendens manglende faglige oplæring afspejles i daglig adfærd, for eksempel når koteletterne ikke er lagt i den rækkefølge, de skåret – et tegn, som forvrænger det *indtryk* slagtermesteren ønsker at give af sig selv og sit team over for kunderne (jf. kapitlets vignet; Goffman, 1959). Ligeledes omtales ansatte hos Danish Crown, som leverer centralpakket kød til Kvickly som produktionsfolk, fordi de *ikke* har en faglig uddannelse men er ansat til at stå ved et samlebånd på fabriksgulvet. Dermed peger analysen på, at slagtermestrenes identifikation med brandet Kvickly er afhængig af dels deres fællesskabsfølelse med de andre slagtere i afdelingen (slagterens sociale selv), dels deres følelser omkring den tildelte rolleidentitet som slagter i Kvickly. Begrebet rolleidentitet er *ikke* slagterens selvforståelse men den rolle som han – af ledelsen - forventes at påtage sig som ambassadør for brandet. I citatet tager slagtermesteren afstand fra rollen, der ændrer praksis fra at hakke og skære kød i produktionslokalet til bestilling af centralpakket kød fra AD. Denne rolleidentitet er tydeligvis i konflikt med slagtermesterens selvbillede som håndværker, der er knyttet til følelsen af at være "rigtig eller forkert slagter", som er to billedlige modpoler, han italesætter i sin beskrivelse af slagterafdelingen i Kvickly:

Billede 1, ”De”-andre (distance)	*Billede 2, ”Vi” (identifikation)*
Forkert slagter (”produktionsfolk”)	Rigtig slagter (håndværker)
Maskinen	Mennesket
Samlebånd, fabrik	Håndværksmæssige traditioner
Ingen/kort uddannelse	4-årig uddannelse
Standardiseret output	Fagligheden som værdiskabende aktivitet
(Operant ressource)	*(Operand ressources)*

Billede 1 er den rolle, som slagtermestrene differentierer sig fra, domineret af et menneskesyn X (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006), hvor mennesket bliver reduceret til en maskine. Billede 2 er slagtermestrenes kulturelt forankrede selvbillede. Det er knyttet til en metafor omkring de håndværksmæssige traditioner, som videregives under en 4-årige uddannelse, og som tidligere sikrede dem en ekspertrolle og dermed social status som ansat i Kvickly. Dette giver et samlet billede af et heterogent praksisfællesskab præget af konflikt og modbilleder. Et lignende billede genfindes i Miller og Van Maanens (1982 i Van Maanen og Barley, 1984:296) fortælling om erhvervsfiskeri, hvor traditionelle fiskere skelner mellem dem selv og ”utraditionelle fiskere” i forhold til uddannelse og ansættelsesform. Eksemplet påpeger, at udefra set homogene grupper indefra set har en social idealisering, og at den praktiske realisering af en slagters (eller fiskers) karriere opleves forskellig indenfor et praksisfællesskab.

Afslutningsvist peger de opstillede med- og modbilleder på, at modstanden mod centralpakket kød er historisk og kulturelt betinget. Historisk, fordi det centralpakkede kød fratog slagterne deres ekspertrolle. Topledelsens ønske om centralpakket kød i Kvickly ’08 bliver derfor en handling, der i slagtermestrenes øjne truer deres position i varehuset – herunder deres faglige kompetencer og deres uerstattelighed. Modstanden er kulturelt betinget, fordi slagtermestrene ikke vil lægge navn til det produkt, der ligger i køleboksen, hvis det er udført af ufaglig arbejdskraft (”produktionsfolk”) fra Danish Crown. Det kan således konkluderes, at slagtermesternes modstand mod centralpakket kød skyldes deres indre behov for at kontrollere den måde, hvorpå *andre* – internt og eksternt – opfatter slagtermestrenes arbejdsplads Kvickly, deres team og dermed også dem. Centralpakket kød ødelægger deres faglige indtryksstyring i kundemødet. Og det er på trods af, at det fra et teoretisk perspektiv reducerer slagtermesterne til ”samlebåndsarbejdere” på det tayloriserede fabriksgulv, fordi mængden af varer til køleboksen i et varehus er stor, hvorfor *”den ene hakker, mens den anden pakker og den tredje folierer og sætter mærkater på”* (jf. den indledende vignet). Men af slagtermestrene opfattes det

ikke som et samlebånd, fordi de har kontrol over afdelingens selviscenesættelse, når de selv producerer varen til køleboksen.

11.4 Iscenesættelsen af en faglig identitet

11.4.1 Centralpakket kød

Kvickly havde i årene op til mit projekts begyndelse en kædeledelse, der traf en beslutning om, at 20-25 varianter af dagligvarerne, som slagterne selv producerede, nu skulle leveres til butikkerne som centralpakket kød fra Danish Crown, bl.a. koteletter, skinkesnitsler, skinketern og hakket kød. Centralpakket kød var forsat et central element i ”Byens bedste slagter”, men den nye kædeledelse indsat i slutningen af 2006 ændrede argumenterne herfor - fra at tale om effektive, omkostningsbesparende arbejdsprocesser til at tale om kundens behov. To centrale forretningsstrategiske argumenter var, at centralpakket kød havde brandingmæssige fordele, fordi centralpakket kød som grundsortiment i alle varehuse øgede forbrugersikkerheden (grundet håndtering og bedre emballering af varerne). Derudover kunne de ekstra ressourcer, der blev frigivet i produktionslokalet, med fordel målrettes dialogen med kunden, fagligt udfordrende udskæringer samt salg af måltidsløsninger i den betjente slagter.

I ”Byens bedste slagter” ændredes også måden hvorpå, strategien via ledelse skulle implementeres og forankres i organisationen. Ledelsesmæssigt blev slagterne igen set som en ressource i brandets iscenesættelse, der skulle investeres i, frem for en omkostning (Bansal, Mendelson og Sharma, 2001). Med den ændrede ledelsesstil blev beslutningen om et lokalproduceret eller centralpakket grundsortiment derfor igen decentraliseret. Det var ud fra argumentet om, at det var slagtermesterens ansvar at sammensætte sortimentet, så det fra et forretningsmæssigt synspunkt var mest effektivt.

Slagteren i kapitlets vignet fortæller imidlertid, at kunderne ikke køber centralpakket kød, hvorfor jeg oplevede, at slagterafdelingen hakkede og skar alle dagligvarer selv. Denne opfattelse er bredt accepteret blandt slagterne i Kvickly, hvilket er tydeligt i kølemontren, hvor det centralpakkede kød fylder *”max en meter,*” som en slagtermester fortalte mig, da han viste mig rundt i varehuset. En tredje slagtermester understregede samme pointe ved at pege på den to meter korte kølemontre med centralpakket hakket oksekød. Den korte kølemontre var placeret for enden af de to ti-meter lange kølemontre (der stod med ryggen til hinanden), som var fyldt med slagterens egne flæskestege, kotelletter, mv. samt Frisenborg helkyllinger, kyllinglår og -bryst. For den anden ende og ud mod frugt og grønt-afdelingen stod endnu en kølemontre med slagtermesterens egne varer. Jeg noterede mig, at kølemontren med det centralpakkede kød stod længst væk fra kundestrømmen, bagerst i butikken og op imod køleskabet med ost.

Fra et værdibaseret ledelsesperspektiv er den rette organiseringsmåde at uddelegere ansvaret for sortimentet (lokalproduceret eller centralpakket kød) til slagtermesteren i opnåelse af virksomhedens mål – hvilket Kvickly også gjorde Men observationer på butiksgulvet viste, at uddelegering af ansvar ikke betød øget effektivitet, for slagtermestrene var ikke mere ude blandt kunderne, som var den fælles målsætning, der skulle samle virksomheden og slagterne. Derimod blev centralpakket kød fravalgt, og slagterne hakkede selv kødet på samlebånd på det tayloriserede fabriksgulv. Tiden ved skærebordet eller kødhakkemaskinen forblev altså uændret, og der blev ikke mere tid til kunden. For slagternes "jeg" er i Kvickly knyttet til produktet, hvorfor slagtermestrene i respekt for sig selv bruger arbejdstiden på at lave den bedst mulige vare.

Om varen fortæller en slagtermester ydermere, at det, kunden efterspørger, er forskelligt fra varehus til varehus afhængigt af geografisk beliggenhed, hvorfor sortimentet er forskelligt. Og i konkurrencen mod Føtex i centeret på den anden side af vejen er både det rigtige sortiment og et bredt sortiment meget vigtige konkurrenceparametre. Slagtermesteren afslutter:

> *"Centralpakket kød er skide godt, som i næste uge, hvor vi mangler en mand. Det er et godt supplement, når vi mangler arbejdskraft. Jeg kunne ikke finde på det, hvis vi var fuldtallige."*

I forlængelse heraf kan citatet fortolkes som, at slagterafdelingens faglighed i kundemødet iscenesættes gennem et bredt og varieret udbud af varer i køleboksen. Derfor, når der mangler hænder i afdelingen, da er centralpakket kød (pludselig) legalt. Så det brede og varierede udbud som tegn i hans indtryksstyring opvejer den negative effekt på hans image som følge af centralpakket kød i køleboksen. Når et show skal opretholdes, og ikke alle kriterier kan opfyldes, bliver valget således en afvejning af den største effekt på det indtryk, et givent tegn afgiver (Goffman, 1959). Med sætningen *"jeg kunne ikke finde på det, hvis vi var fuldtallige,"* søger slagteren imidlertid at fremstille sig selv lidt bedre, end hans konkrete handling indikerer. For handlingen er i konflikt med hans overordnede indstilling til centralpakket kød. Wenger (2004) italesætter denne modsætningsfuldhed som en forandring af slagternes negotiabiltetsfelt, fordi slagterne ændrer en praksis (bestilling af centralpakket kød), som ikke tidligere blev anset for at kunne forhandles. Det er en forandring af, hvad slagterne opfatter som deres værdsatte kompetencer, og heri ligger en identitetstransformation.

"*Kunden køber ikke centralpakket kød"* er dog stadigvæk slagternes hovedargument mod centralpakket kød. Dette citat føder ydermere spørgsmålet om, hvem der har patent på den rigtige viden om kundens behov? I det lys kan der argumenteres for, at topledelsens kontrol af medarbejderne i Coop er blevet udvidet til nu også at omfatte kundernes behov (Jones, Taylor

og Nickson, 1997; Goffman, 1959), fordi kundens behov tydeligvis er defineret af topledelsen i Kvickly '08: *"Kunden er ligeglad med, om dagligvarer er produceret af slagteren selv eller leveret fra Danish Crown"* (Kilde: Kødundersøgelse, Aim Nielsen). Med udgangspunkt i Van Maanen og Barleys (1984) kulturmodel kan udtalelsen derfor tolkes som en kamp om hvem, der har ret om kundens behov, dvs. en kamp mellem den lokale sandhed og topledelsens sandhed. Men det er også en magtkamp, der har rødder i slagtermesternes tab af social status i Kvickly under effektiviseringen og centraliseringen af virksomhedens processer i 2004-2006. Og således tager magtkampen også form af en intern kulturkamp mellem slagterens selviscenesættelse og kædens brand. Lokalproduceret kød er et centralt tegn for slagternes selvforståelse og faglige indtryksstyring i forsvar for deres uundværlighed internt i virksomheden. Historierne om lokalproduceret eller centralpakket kød er blevet en kamp om slagternes identitet kontra virksomhedens forsøg på at styre virksomhedens brand: om at være en rigtig eller en forkert slagter. Det centralpakkede kød er således blevet et symbol på kampen om den faglige respekt, et "*os mod dem"*, slagtermestrene mod kæden.

11.4.2 At have betydning for fællesskabet

Slagtermesteren i afsnittets indledende vignet er lige komme hjem fra erfa-møde i regionen. Han fortæller mig:

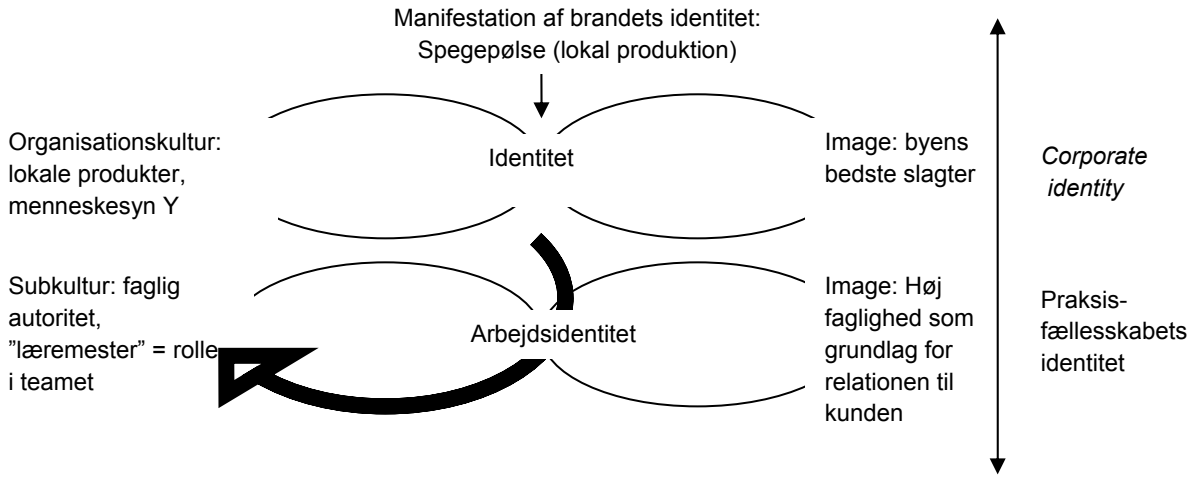
> *"Vi er begyndt at lave hjemmelavet spegepølse, for det må vi godt. Og det synes eleven er spændende at være med til."*
>
> Slagtermester

Slagtermesteren italesætter, at han motiveres af lokalt at producere spegepølse (håndværket) og ydermere, at den faglige udvikling er elevens motivation i arbejdet. Men han italesætter også "tavst" sin opfattelse af sin rolle som slagtermester, som har sit udspring i en faglig/subkulturel forståelse af karrierebegrebet i det praksisfællesskab, som han er en del af. Denne tilgang flytter fokus fra jobmotivation som noget, der kommer eksternt til individet og bygger på vertikal mobilitet og jobtitel i det organisationelle hierarki, til noget der findes internt i individet, dvs. der bygger på individets identitet og værdier (Van Maanen og Barley, 1984).

Slagterens "jeg" skabes af de roller, som han har i Kvickly. En af hans roller er elev/mesterrelationen med håndværket – og den faglige oplæring – som meningsgivende for relationen. Derfor motiverer det ham, når han nu må lave egne spegepølser, fordi det bekræfter hans faglige selvopfattelse (jeg'et), og fordi kæden giver ham lov til at bruge et konkret og

centralt tegn i sin indtryksstyring over for sit team. Det øger hans ejerskab eller identifikation med sin rolle i Kvickly:

Figur 11.1. Spegepølse - identifikationsprocessen



Kilde: Egen tilvirkning

Nytilkomne i gruppen af slagtere, i dette tilfælde eleven, skal lære faglige relaterede regler for at blive fuldgyldige medlemmer af gruppen. Van Maanen og Barley (1984) refererer til denne proces som *"status passages",* hvor karriere indenfor en faggruppe handler om over tid at opnå større centralitet i gruppen gennem faglig ekspertise og/eller dygtighed, hvilket gør et medlem af et team til en central ressource i gruppens samlede indtryksstyring. Ydermere vil medarbejdere af en idealistisk faggruppe identificere sig med deres kollegers handlinger (Wenger, 2004), og således overvåges overholdelsen af praksisfællesskabets regler af en mere erfaren kollega, som besidder "*occupational wisdom*" (Van Maanen og Barley, 1984:324). Denne kollega er slagtermesteren, der grundet sin erfaring besidder en visdom, som er højt værdsat af kollegerne, og som giver ham prestige, ære og magt over gruppens indtryksstyring. Således kan det konkluderes:

> *"(…) occupational carreers contain less role variability across moves (than organizational careers). Moreover, individual moves by a member within the community may have little or no effect on other members except to the extent that such moves increase or diminish the status of the collective as a whole, vis-à-vis outsiders."*
>
> Van Maanen og Barley, 1984:327-328

I overensstemmelse hermed understreger eksemplet, at det at være en autoritet er en social konstruktion frem for en organisatorisk og statisk titel (jf.Marshall, 2007; 2000). Slagtermesterens forståelse af, hvad der giver en leder autoritet (dvs. sin egen rolle), har ikke sit udspring i formelle lederegenskaber i forhold til brandets indtryksstyring, men derimod i den håndværksmæssige dygtighed, som han kan lære fra sig til eleverne. For at slagtermesterens lederrolle skal give mening for ham, skal hans faglighed værdsættes i iscenesættelsen af slagterteamet, dvs. han skal have mulighed for at træde i karakter som læremester (at føle sig unik i det fælles). Slagterteamet og hans rolle i dette er centralt for hans selvopfattelse. Slagtermesteren er i Goffmans (1959) termer holdlederen, der skal opretholde en stabil definition af situationen og samle teamet.

Fra et (top)ledelsesperspektiv derimod er slagtermesterens rolle at indtræde som *brand leader* (*brand leadership* jf. Ulrich og Smallwood, 2007). Således skal slagtermesteren i kraft af sin titel være den, der iscenesætter slagterteamets indtryksstyring i forhold til visionen for brandet. Men med den rolle, som slagtermestrene hidtil har været tildelt i Kvickly, dvs. som produktionsmand frem for håndværker, er han sat ud af spil i forhold til sit eget selvbillede som holdlederen, der skal lære sit håndværk fra sig. Slagtermesterens mening med sit arbejdsliv er sat ud af spil, hvorfor han mangler motivationen for at tage ansvar for kædens brand.

Eksemplet med spegepølsen er en metafor for håndværkets rolle i slagtermesterens selviscenesættelse, og *"at give håndværket tilbage til slagterne"* er blot ét element i en kompleks forandringsproces. Tiltaget er centralt, fordi det sætter slagtermesterens kompetencer (/mennesket) i centrum for forretningsudviklingen og forretningssuccesen, frem for et automatisk disponerings-system for centralpakket kød. Slagtermesteren føler sig vigtig for det *nære* netværk, når hans faglige kompetencer kommer i spil. Det gør hans arbejdsliv meningsfuldt. Således går vejen til målopfyldelsen gennem slagtermesterens selviscenesættelse og bekræftelse af den rolle, som han har i fællesskabet.

11.4.3 Datomærkning - besøg af fagchefen

> *"Arbejdsgangene i slagterafdelingen følger faste morgenrutiner fra kl. 7. Morgenen er i høj grad styret af rytmer og rutiner indenfor rammerne af "salgsklart varehus kl. 9": Nedskrivning af gamle varer (kassertioner), produktion og opfyldning af nye varer - herunder påsætning af varedeklaration og datomærkning på varerne - samt opdatering af hyldeforkanter (priser) i forhold til tilbudsavisen. Der burde nok også have stået: "en daglig, skriftlig opfølgning på slagterens egenkontrol", men den arbejdsopgave har slagtermesteren uddelegeret til sin svend, og han er ikke på*

arbejde i dag. Slagtermesterens indsats bliver målt – af hovedkontoret – på gennemførselsgraden for rytmer og rutiner: korrekt mærkning af varerne, prisfejl, tildeling af smileys, antallet af kassertioner, grundsortimentet (bredde) i køleboksen i forhold til butikkens størrelse mv. Da vi går rundt om køleboksen, fortæller slagtermesteren mig, at han gerne vil inspirere fagligt (produktudvikling og sortiment) bagud i systemet. I forlængelse heraf spørger jeg til hans kontaktflade med kæden, og han svarer mig: "Vi har jo fagchefen. Men han kommer jo bare og kigger ned i køleboksen og siger: "Det skal ud. Det må kun ligge tre dage." Og jeg vidste jo allerede godt, at jeg ikke havde fået de to bakker ud. Fagchefen bremser ved at sige: "Det må du ikke" i stedet for at inspirere på det faglige."

Feltnoter, April 2008

I Coop har man regler og rutiner, der er betinget af lovgivningen indenfor fødevarekontrol. Men derudover er datomærkning et tiltag (som en manifestation af brandets identitet) eller tegn, som er en del af virksomhedens indtryksstyring over for kunden. Datomærkning er også et udtryk for – eller tingsliggørelse af - Coops værdi om omtanke over for kunden via information om varen. Derudover er det et tiltag med udspring i virksomhedens overordnede strategi. Kulturen, som den er ønsket af topledelsen, har udspring i kundeorienterede værdier, og tiltaget afspejler den ønskede relation til kunden: frisk kød (Kapferer, 2004). Imidlertid er slagtermesteren, som jeg besøgte for anden gang i april 2008, af den grundlæggende holdning til datomærkning, at den regel kun er nødvendig for de andre slagtere, "*som ikke kan finde ud af det"* (med stærk reference til at slagtere uddannet i Kvickly er produktionsfolk og ikke fagligt kompetente). Til sammenligning kan han jo selv - grundet sin faglighed - godt levere det friske produkt til kunden uden håndfaste regler for istedet visuelt at vurdere kødets holdbarhed. Når slagteren bliver bedt om at datomærke produkter, beder man ham derfor samtidig om at investere en del af sin selvopfattelse som en faglig autoritet.

Hvorfor er det, at slagtermesteren ikke sætter sig ud over sin faglige stolthed og indretter sig efter den gældende rutine om datomærkning for at opnå Kvicklys brandmål? Goffman (1959:45) skriver:

"Often we find that if the principal ideal aims of the organization are to be achieved, then it will be necessary at times to by-pass momentarily other ideals of the organization, while maintaining the impression that these other ideals are still in force. In such cases, a sacrifice is made not for the most visible ideal, but rather for the most legitimately important one."

Således italesætter slagteren, at han går på kompromis med Coops regler for, hvor lang tid varen er i køleboksen for til gengæld at nå salgstallene. For det er det, som hans effektivitet måles på. Fundet af to bakker kød, der har ligget for lang tid i køleboksen, er fagchefens øjeblikkelige evaluering af slagtermesterens arbejde som en irrationel handling, fordi det ikke medfører en adfærd, som ønsket fra hovedkontorets side. Men i forhold til slagterens identitet er hans handlemåde helt legitim (dvs. rationel med hans kulturelle optik; jf. Weick, 2001). I Kvicklys øjne handler slagtermesteren altså uansvarligt over for kunderne og som leder i forhold til sine medarbejdere, hvis identitet som team han iscenesætter. For datomærkningen af varer rokker grundlæggende ved hans identitetsopfattelse som slagter, hvorfor hans adfærd er afvigende.

Med sætningen: *"Det må du ikke frem for at inspirere på det faglige,"* italesætter slagtermesteren sin oplevelse af fagchefens magtposition. Han skaber hermed et billede af en hierarkisk virksomhed med en formel magtstruktur, der indrammer samhandlingen mellem fagchefenen og ham selv. Men slagtermesteren udtrykker et ønske om en anden relation til fagchefen som "fagligt ligesindede". For ved en faglig dialog ville de kunne inspirere hinanden i udviklingen af sortimentet for butikken og i kæden som helhed, fortæller slagtermesteren mig. Dermed italesætter slagtermesteren et ønske om, at fagchefen anerkender hans faglighed. For det ville i Goffmans (1959) termer skabe fundamentet for en gensidigt engagerende samhandling med positiv effekt på følelsen af at være et team - mellem ham/varehuset og fagchefen/kæden.

I forlængelse af citatet opstår en række interessante spørgsmål: Hvad gør slagtermesteren for bringe situationen tilbage til sit virkelighedsbillede med fokus på faglig ansvarlighed frem for rationel datomærkning? Hvad er hans svar på fagchefens påtale? Eller siger han intet, fordi slagtermesterens og fagchefens sociale interaktion er defineret af en *top-down* regel om datomærkning? Svaret er, at han intet gør. For med citatet: *"Og jeg vidste jo allerede godt, at jeg ikke havde fået de to bakker ud,"* italesætter slagtermesteren, at han opretholder rammerne for samhandlingen/mødet, som den er defineret af det formelle hierarki. Magtrelation tvinger således slagtermesteren til i samhandlingen at investere en del af sig selv for på overfladen at opnå enighed med fagchefen. Han vælger at opretholde/bekræfte fagchefens opfattelse af deres relation med datomærkning som referencepunkt. Men under overfladen ulmer en subkulturel konflikt, som gør, at slagtermesteren rydder op i boksen, når fagchefen kommer på besøg, men har sine egne regler for datomærkning i dagligdagen.

Det er vigtigt at understrege, at det faktum, at slagtermesteren nogle gange forlænger datomærkningen på varerne ud over Coops regler, ikke nødvendigvis er fusk i slagtermesterens øjne. Handlingen er et eksempel på, at der er nogle regler og rutiner, som han ikke finder

nødvendige. For slagtermesteren føler sig bestemt ansvarlig i sin adfærd over for kunden: *"Jeg ville ikke lægge noget ud i boksen, som jeg ikke selv ville spise."* Men han er oppe mod virksomhedens værdistrukturer udtrykt i stramme regler for datomærkning, virksomhedens magtstruktur (med fagchefen som vagthund) samt fastlagte, rationelle mål for hans arbejdsindsats, der ikke tager udgangspunkt i hans fagviden, men hvor standardiseringen af serviceproduktet sætter scenen for kundemødet. Det skaber tydeligvis stor frustration hos slagtermesteren og en adfærd, der bryder med regler og rutiner, fordi han bliver tvunget til at arbejde imod egne værdier.

I to af de besøgte varehuse opfatter slagtermestrene besøgene fra fagchefen som kontrol. Der er i slagtermestrenes beskrivelse af faghefen et link til McGregors (2006) eksempel på en auditor, der går til produktionen, finder nogle problemer og reporterer dem tilbage i systemet. Herfra kommer informationen til produktionslederen, som tager en snak med sine medarbejdere, der er uforberedte og modtager kritik med følelsen af at være overvåget af *Big Brother.* Efter fagchefens besøg sender fagchefen en afrapportering til varehuschef og slagtermester og cc: herrerne med de mange stjerner på hovedkontoret (sortimentschef for kød og regionschef). En afrapportering kan bestå af en liste af ting, som skal forbedres, for eksempel gennemførsel af smagsprøver, lagerstyring (kølerum, frost og emballage), egenkontrol, gennemgang af pakkekødskonceptet, gennemgang af friskhed og sortiment for fersk kød og viktualier, avistilbud, skiltning, bemanding, præsentation af varen og rengøring. Fagchefen laver efterfølgende en plan: Hvem er ansvarlig; hvornår skal tingene være på plads; og så bliver der sat en dato for et nyt besøg, hvor rapporten er et værktøj til kontrol af, om tingene nu også bliver gjort. Og de underordnede (slagtermesteren) forventes at tolerere og indrette sig.

Men i en organisation som Kvickly, hvor kædedirektøren udråber sund fornuft som guide for kundeorienteret adfærd og selvledelse, hvorfor skal fagchefen som repræsentant for kædeledelsen da beslutte, hvornår grænsen for acceptabel adfærd er overskredet? Besøget af fagchefen kunne ses som en anledning til at forankre brandet i butikkens hverdagshandlinger gennem etableringen af et fællesskab mellem fagchefen og slagtermesteren. Istedet distancerer slagtermesteren sig fra sin rolle som følge af interaktionen med fagchefen.

11.4.4 Bornholmerhanen - servicemødet

Slagterafdelingen i denne Kvickly er et lukket produktionslokale bag en betjent delikatesse og fiskehandler. I afdelingen er også en slagtersvend og en slagterelev ansat. Jeg har dog kun mødt slagermester og -svend. Første gang jeg var på besøg, var slagtermesteren netop påbegyndt Kvicklys slagtermesteruddannelse. Ved mit andet besøg havde han afsluttet fjerde

og sidste modul. Det er en afdeling, der har travlt. Slagterne har arbejdet over i flere uger. Så mens jeg står med min blok og pen, arbejder slagterne løs, men de finder alligevel tid til at fortælle mig om det, de har lært på slagtermesteruddannelsen, og de muligheder, som de ser i ”Byens Bedste Slagter”.

Det er et team, som taler om Kvicklys profilvarer som en løftestang for ”Byens Bedste Slagter”-koncept” for Kvickly-kæden. De er på slagtermesteruddannelsen og de efterfølgende erfa-møder blevet præsenteret for et kvalitetsstærkt sortiment – med stærke links til Coops værdigrundlag – som skal være med til at profilere Kvickly: Bornholmerhanen, Premium (australsk oksekød), Dansk Lam, Bornholmergrisen. Produkterne skaber stolthed hos slagtermesteren og også hos svenden, der fortæller, at det er de bedste produkter på markedet, og eksempelvis er Premium bedre kvalitet end brandet ”Ludvig”, som samtidig med mit besøg bliver markedsført af konkurrenten på TV. De fortæller også, at ”Ludvig” er tysk kød, og slagterne i Føtex ved ikke noget om varen. Der er imidlertid ingen markedsføring af ”Premium”, ud over i tilbudsavisen, og der har slagteren (en ringe synlighed og) plads på *”side 32”*. Det betyder, at kunderne kommer ind og spørger efter ”Ludvig” i Kvickly.

I tiden fra mit første besøg er slagtermesteren og hans svend også blevet orienteret om den nye rolle, de skal have i ”Byens Bedste Slagter”-konceptet, som er den scene, der sættes i deres afdeling og for Kvickly som helhed. Nu hører jeg sætninger som, *”vi skal tænke på, hvordan kunderne oplever det,”* og *”vi har lært, at hvis kunden har én dårlig oplevelse, så skal der 10 gode oplevelser til at rette op den dårlige.”* Det er et skuespil, hvor de skal have fokus på kundens oplevelse – også selvom det kræver, at de investerer en del af deres selvopfattelse for at skabe en relation til kunden. Det skaber konflikter:

> *”Der var en mand, der kom og brokkede sig over Bornholmerhane og sammenlignede den med en almindelig hane. Jeg forklarede ham, at der var en verden til forskel i det foder, de får, velfærd osv. Han sagde, at det var lige tørt, og at han ikke kunne smage forskel. Så sagde jeg til ham, at han ikke kunne finde ud af at smage forskel.”*
>
> Slagtermester

Ifølge Goffman (1959) indrammes *face-to-face* interaktionen mellem kunde og medarbejder af to elementer: 1) de to parters informationer om hinanden og 2) af hinandens efterfølgende interaktion til en fælles forståelse af – og enighed om – ”hvad der foregår”. I en *face-to-face* interaktion investerer begge parter en del af sig selv i relationen (han skriver sågar *”weakens the conception of the self”*) for at opnå en på overfladen enighed imellem sig.

Som slagter i Kvickly adskiller beklædningen sig fra resten af varehuset[61]: blåt tøj, hvidt forklæde, navneskilt og bowlerhat, som fremhæver hans håndværksmæssige baggrund og som ydermere positionerer ham i magtrelationen til kunden baseret på hans faglige viden. Imidlertid sættes denne magtrelation ud af spil i Kvicklys totale kundeorientering: *"Her har kunden altid ret, man må jo ikke sige, at kunden ikke kan finde ud af at lave mad,"* fortæller slagtermesteren. Den gensidige interaktion sættes ud af spil af et iscenesat magtparadoks, og resultatet er uundgåeligt en konflikt.

Slagtermesteren undertrykker dog ikke sin umiddelbare følelse af at være ramt på sin faglige stolthed ved kundens kritik af Bornholmerhanen. I stedet vælger han en taktik, hvor han prøver at gøre fagligt indtryk på kunden ved at dele sin viden om produktet – og det med en forventning om opnåelse af en umiddelbar enighed eller accept fra kundens side af forskellen på de omtalte varer. Ifølge Goffman (1959:3) træder slagteren i karakter med sin information om Bornholmerhanen med det formål at efterlade et indtryk hos kunden, der dels giver et favorabelt billede af ham selv og hans faglighed (som er tæt knyttet til produktet) og dels viser, at han har høje tanker om kunden, så ingen taber ansigt.

> *"When an individual plays a part he implicitly requests his observers to take seriously the impression that is fostered before them."*
>
> Goffman, 1959:17

Slagteren investerer en del af sit "jeg" i interaktionen med kunden for at opretholde en balance mellem kundens respekt for hans faglighed og hans respekt for kunden, som er påduttet ham af Kvickly-organisationens kundefokus. Imod slagterens forventning responderer kunden med manglende respekt for hans faglighed, fordi kunden sætter sin egen oplevelse 100 % i centrum. Kundens negative respons skaber ubalance i samhandlingen:

> *"There are situations, often called scenes, in which an individual acts in such a way as to destroy or seriously threaten the polite appearance of consensus (…) he acts with the knowledge that this kind of dissonance is likely to result."*
>
> Goffman, 1959:210

[61] Goffman (1959) har fokus på "det personlige udtryk", dvs. personens udtryk (beklædning osv) samt hans omgivelser.

Situationen bryder sammen, og slagtermesterens følelsesmæssige udbrud: *"Du kan ikke finde ud af at smage forskel"* er hans signal til omverdenen om, at der er en uoverensstemmelse mellem hans måde at forstå situationen i øjeblikket og hans forventninger forud for mødet med kunden (Hochschild, 2003[62]). Resultatet er, at slagtermesteren skaber en nyt "akt", der indrammer interaktionen, ved at ændrer sin handlemåde. Han redefinerer magtrelationen for sig selv - fra at kunde har magten til, at han selv har magten som fagmand – og han bryder dermed med Kvicklys mantra om, "at kunden altid har ret". Det gør han ved at fortælle kunden, at denne ikke kan finde ud af at smage forskel. Han bryder således med sin første umiddelbare imødekommenhed over for kunden og bevæger sig fra oprigtighed og interesse i dialogen med kunden til kynisme for at redde sit eget selvbillede. Slagteren mister i sidste del af citatet kontrollen over det indtryk, som han som udgangspunkt gerne ville give: Han skal ikke blot være en god slagter, men også være sikker på, at han forstås som én. Men han glemmer sit skuespil, taber facaden – og afslører med sit sidste udbrud (som i Goffmans termer kaldes *involuntary expressive behavior*) en bagvedliggende opfattelse af kunden, som hæver sig over dette isolerede eksempel. Slagtermesteren har således fortalt mig, at deres kød er i orden, og at når kunden kommer tilbage og klager, så er det fordi, tilberedningen ikke er i orden. Men det må de ikke sige til kunden, som skal have to flasker vin og to nye bøffer, som et "plaster på såret." Hermed giver citatet også et billede af grænsen mellem *frontstage* og *backstage*: Foran kunden bærer slagtermesteren en facade, og de udtryk og meninger, som undertrykkes, kan frit komme frem, når han er skjult for kundens blik. Men det er en følsom grænse ifølge Hochchild (2003:47): Medarbejderens optræden på butiksscenen foran kunden bygger på en illusion, hvor medarbejderen distancerer sig fra sin selvopfattelse for at optræde i overensstemmelse med arbejdspladsens regel om, at kunden altid har ret. Medarbejderen fejler i sit *emotional work* – dvs. i kontrollen med sine egne følelser – fordi der opstår en uoverensstemmelse mellem, hvad han føler (jeg har ret), og hvad han burde føle (kunden skal føle, han har ret).

Slagtermesterens udbrud sætter Hochchilds (2003) term *emotional labor* i spil. Hochschild (2003) beskriver nemlig, hvordan medarbejdere påvirkes af de servicekrav, der stilles til deres arbejde: Uanset hvad der sker, så skal kunden altid være tilfreds. I dette lys bliver slagternes følelser tingsliggjort, når de bliver nødt til at (mis-)bruge deres følelser i arbejdet for at gøre kunden tilfreds. *Emotional labor* handler om at agere i overensstemmelse med arbejdspladsens *display rules*[63] ligegyldigt om reglerne strider med slagternes egne følelser. Således er

---

[62] Følelser er relateret til "kognition", fordi emotions er relateret til, hvordan vi opfatter eller afkoder en given stimulus fra omgivelserne (hvad i omgivelserne vi reagerer på og hvordan).

[63] *Display rules* refererer til virksomhedens regler for hvilke følelser, som må udtrykkes på jobbet (Hochschild, 2003)

slagtermesteren splittet i sin ageren i forhold til Coops kundeorienterede kultur, sin faglige stolthed og det image (”mig”), han gerne vil skabe som resultat af interaktionen. I dialogen starter slagtermesteren med at spejle sig i Kvicklys kultur og adfærdsreglerne for den, mens han i slutningen – med det endelige følelsesmæssige udbrud – spejler sig i sin faglige baggrund (i den kultur han kommer fra, som er determinerende for hans selvopfattelse, ”I”). Hermed afsløres, at slagtermesteren identificerer sig med kundeorienteringen som sund fornuft (”*a proper state of mind”,* jf. Hochschild, 2003:7), men at barrieren for initialiseringen af servicebrandet ligger i, at det kræver, at slagteren “*draws on a source of self that we honour as deep and integral to our individuality”* (Hochschild, 2003:7).

Goffman har fokus på sammenhængen mellem individet eller teamets *personal front* (udseende og adfærd) og den scene, som indrettes for at styrke det samlede indtryk, som individet/teamet måtte ønske at give i forhold til tilskuerne i ”teatret”. I overensstemmelse hermed fortæller slagtermesteren og hans svend, at ”den betjente slagterdisk” i højere grad ville gøre det muligt at rådgive kunden om tilberedningen af madvarerne. Den betjente slagter ville altså gøre det muligt for slagterafdelingen at iscenesætte dens faglighed med indflydelse på kundens oplevelse - også når varen forbruges ved spisebordet. Det er meget i linie med Davis og Dunns (2002) tanker om værdiskabende kundekontaktpunkter (jf. figur 5.2), hvor kundens indtryk af Kvicklys service ikke kun skabes i butikken, men også i mødet med servicebrandet før indkøbstidspunktet og efter køb ved anvendelse af produktet i hjemmet.

11.5 Identitetsarbejdet i salgterafdelingen

Kvicklys tilgang til opnåelse af slagtermestrenes følelsesmæssige engagement har fokus på slagternes selvfortælling og selvfremstilling som byggestenene i et ”os”, som er en fælles forståelse af organisationens identitet. Slagterens faglige stolthed bliver af ledelsen i Kvickly italesat som virksomhedens ressource, fordi den i ”Kvickly ´08” er udgangspunktet for, *hvordan den enkelte udfører sit arbejde* i opnåelse af virksomhedens brandmål. Men som det fremgår af de udvalgte historier, betyder det ikke at slagterne pr. automatik er brandambassadører. For Kvickly stiller nye krav til, hvordan ”man” skal være slagter i Kvickly. Det at være slagter ”the Kvickly way” indbefatter for eksempel, at betydningen af ”faglighed” skal ændres fra at være knyttet til produktion af dagligvarer i produktionslokalet til udskæringer og kunderådgivning i den betjente slagter. Det er en rejse, som kræver, at slagtermesterne overvinder de holdnings- og adfærdsmæssige forhindringer, der er for en personlig, social og faglig udvikling, der styrker brandets indtryksstyring. Forhindringerne imødekommes ledelsesmæssigt med slagtermesteruddannelsen, der informerer om, hvor Kvickly er på vej hen, og som nedbryder slagternes selvforståelse grundet de nye krav til adfærd. Omvendt skaber erfa-møderne et

fysisk og socialt rum (et mødested), hvor identiteten socialt kan (re)konstrueres. At identiteten forhandles og forandres er eksemplificeret ved slagtermesterens *trade-off* mellem et bredt sortiment og centralprakket kød, som begge er tegn i hans faglige indtryksstyring, og hvorfor centralpakket kød pludselig er acceptabelt. Det er en forhandling, der udvikler og indordner slagternes selvforståelse som gruppe indenfor institutionens rammer.

At udvikle brandambassadører blandt slagtermestrene er selve forudsætningen for Kvicklys kundeorientering. Casen afslører, at HR's rolle heri er at lede slagtermesterne med udgangspunkt i deres selvforståelse, der skal dyrkes, styrkes og udvikles gennem HRM-systemet. For engagement handler ikke om arbejdets konkrete indhold eller arbejdsprocessen i sig selv men derimod om den mening arbejdets indhold og arbejdsprocesserne giver til slagterens selvbillede. Det er eksemplificeret med historien om slagterne, der hakker kød på samlebånd, men som selv opfatter dette positivt, fordi det giver slagtermesteren kontrol over den faglige indtryksstyring.

Omvendt understreger fortællingen om fagchefen, at rapporten som kontrolforanstaltning ikke er den form for feedback, der gør slagternes job meningsfuldt og øger deres identifikation med virksomhedens mål og initialisering af brandet. Kontrolbesøgende, kontrolrapporterne og fagchefens adfærd, som et udtryk for menneskesyn X (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006), bremser således for den kulturforandring, der ønskes, fordi samhandlingen ikke anerkender slagternes faglige kompetencer. Og det er på trods af, at fagchefen udtrykker over for mig, at "Byens Bedste Slagter"-konceptet handler om at tænke mennesket ind i konceptet/strategien frem for at lade konceptet skabe mennesket. Hermed italesætter fagschefen, at ledelsen synes at have gjort det rette ved at have etableret en illusion, der fremkalder ønskede følelser hos slagterne omkring deres faglighed. Med "Byens Bedste Slagter"-konceptet forsøger Kvickly nemlig at opgradere kompetencerne i slagterafdelingen med slagtermesteren som rollemodel og med udgangspunkt i de værdier, der ligger i at være slagter. Det handler om kompetenceudvikling med fokus på potentialet i slagterkulturen, og hvor de menneskelige ressourcer flyttes fra produktion af dagligdagsvarer til udskæringer og måltidløsninger, som stimulerer den faglige kreativitet. Relationen mellem individ og brand/virksomhed i Kvickly bygger således på en initialiseringsproces centreret omkring virksomhedens brand, men hvor arbejdslivet – de daglige rutiner – skal give mening til slagtermesterens selvbillede. Hermed søges slagternes rolleforståelse forandret og forankret i et fagligt fællesskab med andre slagtere og i Kvicklys kultur, fordi rolleforståelsen er styrende for deres adfærd.

”Kunden i fokus” skal samle slagtermestrene og topledelsen om et fælles mål. Dette er eksemplificeret i konkrete handlinger som datomærkning og centralpakket kød, som er et udtryk for topledelsens ønskede relation mellem brand og kunde (Kapferer, 2004), dvs. et image som en ansvarlighed virksomhed, fordi den tilbyder forbrugersikkerhed. Disse tiltag betyder imidlertid en ændret praksis for slagterne, der rækker ind i slagternes selvforståelse. Casen viser således, at slagterne overskrider datomærkningen, og at de fravælger centralpakket kød i køleboksen, når praksis er i modstrid med deres selvforståelse. Kulturanalysen understreger, at slagterne holder fast i gammel praksis for at beskytte deres status i virksomheden.

Med dette eksempel italesættes den altomfavnende barriere for den interne branding-proces: angsten for at tabe status. Slagterens modstand mod centralpakket hakket oksekød er således en historie for sig, fordi den i højeste grad belyser, hvordan forskellige opfattelser af en situation (i Goffmans termer) kan skabe en konflikt: Årene med centralisering af forretningsdriften skaber modstand mod centralpakket kød, fordi slagterne er bange for at blive reduceret til ”ufaglige samlebåndsarbejdere”, hvilket gør at de ikke kan se udviklingsmulighederne, som de er forelagt i Kvickly ’08.

12. Fortællingen om kasselinien

Kapitlet indledes med en beskrivelse af Kvicklys ønskede image som en kundeorienteret virksomhed og giver et billede af kasseliniens rolle heri. En kulturanalyse tegner dernæst et billede af kasselinien som en heterogen gruppe, hvor medarbejdernes relation til deres arbejde er forskellig. *"Praksisfællesskaber indebærer ikke homogenitet,"* (Wenger, 2004:94) men fragmenteringen i kasselinien gør, at hverdagsrutiner, som er tingsliggjort i konkrete værktøjer som arbejdsplaner og pauseplanlægning, skaber rammerne for et praksisfællesskab ved at organisere deres arbejdsdag.

Afsnittet bygger på data fra besøg i to varehuse. Data fra første varehus er indsamlet i løbet af en uges praktik i forskellige afdelinger i varehuset, et interview med en salgsassistent i kasselinien og varehuschefen. Salgsassistenten er en kvinde i slutningen af 50'erne, som har været ansat i Kvickly i 20 år. Hun er oplæringsansvarlig i varehuset. Varehuset har på dataindsamlingstidspunktet ikke gennemgået servicetræneruddannelsen.

I det andet varehus har jeg også været i praktik. Derudover har jeg fulgt servicetræneruddannelsen og implementeringen heraf på tæt hold i varehuset i en periode på 4 måneder, september til december 2008. Derudover har jeg indsamlet empiri både som *observant* på en stol bag salgsassistenten i kasse 6, som servicemedarbejder (*participant-observant)* i kundeservice og som en flue på væggen på leder- og fredagsmøder i varehuset. Data bygger derudover på samtaler med varehuschefen, en salgsassistent i kasselinien samt to interview med henholdsvis salgsassistenten i kundeservice, som fungerer uformelt som daglig leder, og endelig salgslederen – og servicetræner - i forområdet. Salgsassistenten i kasselinien er en mand i starten af 20'erne, der har været ansat i Kvickly i et halvt år. Han er oplæringsansvarlig.

Kvickly anvender færre værktøjer i den interne branding-proces i kasselinien til sammenligning med slagterafdelingen. HRM-værktøjerne i kasselinien er rytmer og rutiner (*P*rocesser i form af minimum service), øget selvledelse i kundemødet (++ Service) og uddannelse (*P*eople). Det skyldes at kasseliniens arbejde ikke er knyttet til en fysisk vare (*P*roduktet), men derimod medarbejderens evne til at iscenesætte kundemødet. Mht. fysiske (*P*hysical) artefaktor, så har flere varehuse fået bredere kassebånd, hvilket umiddelbart kan fortolkes som en manifestation af servicebrandet, fordi de bredere kassebånd løser nogle af kundekonflikterne, der opstår i kasselinien, når eksempelvis varerne bliver mast forenden af kassebåndet (jf. afsnit 12.4.4). Dog er dette tiltag ikke en del af Kvicklys interne brand-strategi.

12.1 *”As if”*

12.1.1 ++Service

Serviceuddannelsen for frontpersonalet finder sted på Coops hovedkvarter i Albertslund. I alt 5 Kvickly-varehuse og SuperBrugsen-butikker er repræsenteret. Forud for dette møde har der været en to-dages uddannelse af servicetrænere. Servicetrænerne er i Kvickly udvalgt blandt ledergruppen i varehuset, og på uddannelsen bliver de klædt på til at kunne tage det ledelsesmæssige ansvar for den lokale kulturforandringsproces, som serviceuddannelsen sætter i gang. Denne lørdag eftermiddag og aften i Albertslund er hele personalet i forområdet samt medarbejdere i de betjente områder samlet: delikatessen, fiskehandleren og slagteren. Formålet er at informere medarbejderne om de nye forventninger til deres rolle og diskutere det, der i daglig tale fremover skal kaldes ++Service til forskel for minimums service. ++Service er, som underviseren på serviceuddannelsen siger: ”I skal gøre noget, kunden ikke forventer” og ”I skal have noget op og køre med kunden. Kunden skal føle sig særlig.” Et Kvickly varehus’ medarbejdere sidder ved 10 langborde. Der er lagt et spørgsmål ud til diskussion pr. butik/varehus, om hvordan man modtager kunden i butikken. De fire servicetrænere står foran forsamlingen med et white board. De har taget rollen som ordførere, og en står klar med tussen for at notere deltagernes input. En salgsassistent fra posten indleder diskussionen: ”Et smil er et must i Kvickly.” Det får en salgsassistent fra bagerafdelingen til at række hånden op: ”Når der er en lang kø i bageren, så kunne man i stedet for at spørge: ”Hvis tur er det?” spørge: ”Jeg tror, det er din tur?” For at vise kunden opmærksomhed.” ”Ja, hvis man ved det,” indskyder salgslederen i delikatesseafdelingen – og hun tilføjer: ”Man kan også spørge: ”Kan jeg hjælpe den næste?”.” En ung salgsassistent i kasselinien, der sidder ved bagerste bord, rækker hånden op: ”Man skal skelne mellem aldre. Til de ældre kan man spørge: ”Kan jeg hjælpe Dem?” Men kommer en ung, så kan man for eksempel sige: ”Hvad så der?”” Forsamlingen bryder ud i grin. En af servicetrænerne, som også er leder af forområdet[64], forvrænger stemme og siger grinende: ”Hvad så der – ja, det kunne man da godt sige, eller noget der minder om.” Den unge salgsassistent holder fast: ”Man skal vurdere, hvilken kunde man står overfor.” Servicetræneren istemmer: ”Ja, og det er helt rigtigt. Men skal det lige

[64] Forområdet omfatter kasselinien, posthuset, kundeservice, kiosk og bager.

være: "Hvad så der?" Det vigtigste er selvfølgelig, at det ikke virker påtaget. Vi skal gøre det, fordi vi har lyst, og ikke fordi vi har fået af vide, at det er noget, vi skal gøre." Hun peger på varehuschefen, som smiler tilbage. Servicetræneren introducerer næste spørgsmål til diskussion: "*Så er der kunden ud af butikken – hvordan gør vi det?" En salgsassistent i kasselinien lægger ud: "Det er vigtigt, at vi ikke sætter en plade på og for eksempel siger "God aften" til hver kunde, men at vi udvælger, hvad vi siger til kunden." En anden salgsassistent (kasselinien) istemmer: "Jeg spørger tit kunden, om der var andet. Så svarer kunden: "Nej tak." Så siger jeg: "Ha' en god aften"." En anden salgsassistent (kasselinien) siger: "Vi kunne også sige god fest, for der er mange, der køber ind til store fester. Eller vi kunne til en stamkunde sige: "Vi ses." For vi ved jo, at de kommer igen i morgen." En kioskmedarbejder bryder ind: "Ja eller held og lykke – hvis de køber en lottokupon." Den unge salgsassistent med udbrudet "Hvad så der" rækker igen hånden op og siger: "At sige hej hej falder mig naturligt." En salgsassistent fra fiskehandleren fortæller: "Vi har mange ældre ægtepar, som handler hos os, og lige pludselig kommer den ene part alene, fordi den anden så ikke kan mere. Så er det vigtigt at sige hils derhjemme." En servicetræner bryder ind efter denne historie: "Er det ikke ++Service?" spørger han ud i forsamlingen, som starter en klapsalve af den pågældende kollega.*

Feltnoter, Servicestormøde, Coops Hovedkontor, Albertslund

Uddannelsesforløbet for frontpersonalet er baseret på et menneskesyn i organisationen, hvor de fleste medarbejdere kan foretage de rigtige beslutninger, tage kontrol over serviceinteraktionen og levere et sammenhængende serviceprodukt, hvis blot de er korrekt socialiseret i kulturen, informeret om virksomhedens strategi og uddannet. Formålet med uddannelsen er helt konkret at få medarbejderne til at tænke kundeinteraktionen fra kundens perspektiv. Der lægges ikke beslag på medarbejderens skøn af, hvordan der ordret skal hilses goddag og farvel, fordi det er afhængigt af situationen og kunden, som medarbejderen står overfor. Alligevel skal uddannelsen skabe en vis grad af ensartethed i det endelige serviceprodukt. Servicestormødet har derudover som formål at implementere ++Service via dialog, for på servicestormødet har alle mulighed for at blive hørt og dermed blive involveret.

Corporate branding sætter fokus på den menneskelige faktor som et vigtigt medie i relationen mellem brand og kunde. Imidlertid kan den menneskelige faktor ikke kontrolleres (Ind, 2004), hvorfor Kvickly via uddannelse har valgt at sætte fokus på teambaseret læring og dyrke den gode historie om eksemplarisk ++Service. "*Efficient communication of positive stories can help*

shape culture" (Wilkins, 1984 i Ogbonna, 1992:77), og således opfordres medarbejderne til fremover at hylde og dele deres egne og kollegers eksempler på god service. En kollega kan for eksempel hyldes på fredagsmorgenmødet eller roses *face-to-face,* når en positiv handling observeres i løbet af dagligdagen: *"Det dér gjorde du rigtig godt."* Denne tilgang til intern branding har et dobbelt fokus af adfærdsregulerende karakter: Når han får ros for at gøre det, så gør jeg det også, for så får jeg måske også ros næste gang. Med andre ord, når en medarbejder anerkendes for sin adfærd, inspireres de øvrige medarbejdere til samme adfærd. Denne metode har til formål at standardisere/ensrette måden, hvorpå medarbejderne føler og handler på.

Om salgsassistenternes tilgang til kundeinteraktionen siger servicetræneren, at *"det vigtigste er, at det ikke er påtaget."* Hun konkluderer hermed, at salgsassistenten skal lade sig selv komme til udtryk i interaktionen med kunden. Der argumenteres således for, at almindelig venlighed ikke er nok, men at medarbejder-kundeinteraktionen fordrer autensitet og individualisering – i modsætning til en standardiseret service – ved at medarbejderens viser sit sande jeg (Jones, Taylor og Nickson, 1997:545; Hochschild, 2003). I forlængelse heraf er det slående, hvor opmærksomme frontlinie-medarbejderne reelt er på deres rolle i relationsopbygning til kunden: Formuleringerne *"god fest"* og *"hils derhjemme"* rummer empati og nærhed i kundeinteraktionen og en italesættelse af kunderelationen som af personlig karakter, der appellerer til kunden. Eksempelvis skal den ældre kunde tiltales "De," men salgsassistenterne understreger også, at det skal være på en måde, der skal harmonere med deres egen personlighed: *"Hej hej falder mig helt naturligt*" (frem for "*god aften"*), siger en salgsassistent. Hermed italesætter salgsassistenten et ønske om kontrol over sin arbejdssituation. Han er fri for *surface acting* (Hochschild, 2003), dvs. en påtvunget adfærd.

Netop selskabeligheden, dvs. tanken om kunden som en personlig relation og gæst i eget hus (Hochschild, 2003), er vigtig for at kunne forstå salgsassistenternes motivation bagom deres optræden (Goffman, 1959) i interaktionen med kunderne. På baggrund af korte samtaler med kunden, der ekspedieres, danner salgsassistenten sig et billede af, hvem kunden er. Ved at hilse kunden af med udtryk som *"ha' en god fest"* og *"hils derhjemme"* iscenesætter salgsassistenten en interesse for kunden. Men det er også en adfærd, der søger at regulere relationen til kunden gennem iscenesættelsen af sig selv som et menneske – og ikke bare et par hænder, der hurtigt og effektivt scanner varer og udveksler penge med kunden. Den iscenesatte selskabelighed kan således karakteriseres ved at være en optræden, som tager afstand fra realiteterne: Arbejdet i kasselinien er et job, der kræver, at salgsassistenterne er "usynlige" i kundeinteraktionen, fordi samtalen med kunden forsinker deres arbejde og gør dem ineffektive i udførelsen af deres arbejdsrutiner. Adfærden bunder i et behov for at blive anerkendt for deres

kompetencer således, at der kan finde en gensidig og respektfuld interaktion sted i kasselinien. Selskabeligheden er dermed en del af kasseliniens selviscenesættelse og identitetsarbejde. Men selskabeligheden er skrøbelig, fordi interaktionerne i kasselinien er korte. Autensiteten i sandhedens øjeblik erstattes dermed af et billede af en kunstig verden, hvor man lader som om, at kunden og salgsassistenten er lige. Men spillet har en taber og en vinder, når kunden, *som er "kongen"*, altid skal have ret.

Afslutningsvis er dialogen et eksempel på, hvordan socialisering i grupper finder sted: Individets målestok for korrekt adfærd er underlagt social sammenligning og meningsdannelse internt i det praksisfællesskab (Van Maanen og Barley, 1984), som individet tilhører. I Kvicklys case er det salgsassistenter og servicemedarbejdere, der identificerer sig med hinanden, fordi de bestrider samme job og/eller har ens jobmæssige udfordringer (Baron og Kreps, 1999:103) i form af deres rolle i kundeinteraktionen. Derudover forhandles normer og værdier for adfærd uformelt og gennem brug af humor i dialogen på servicestormødet. Således må den unge salgsassistent formodes at ændre sin adfærd og ikke længere sige *"Hvad så der,"* men derimod følge spillets regler for at øge sin centralitet i gruppen. Hermed iscenesætter han et nyt tegn indenfor rammerne af det, der er kulturelt acceptabelt, og leverer en *role performance*, som er værdisat af kollegerne, og som derved styrker og ensretter gruppens samlede indtryksstyring (Van Maanen og Barley, 1984:327; Goffman, 1959).

12.1.2 Parametre for servicekvalitet

Kasselinien kan være den eneste kontakt, som kunden har til en medarbejder i et selvbetjeningskoncept, og derfor er kasselinien, som en varehuschef udtrykker det, "*bare nødt til at køre.*" Derfor er kasseliniens arbejdsgange rutineprægede, der er nedskrevet som regler for kundeserviceniveauet i bl.a. dokumentet "Rytmer og Rutiner for varehuschefen."[65] Dokumentet fylder 49 slides, og det indeholder en detaljeret arbejdsplan (ugeplan) for varehuschefen, bemandingsplan for huset som helhed samt varehuschefens fokusområder for at sikre varehusets driftseffektivitet, effektiv personaleledelse og et minimum serviceniveau.

Om serviceniveauet ovenfor, som er i tråd med de tre første dimensioner i Vásques et al. (2001), står der:

---

[65] Der er siden udviklet et separat dokument for det "Service- og salgsklart varehus - Med kunden i FOKUS" med konkrete eksempler på minimum og ++Service i Kvickly. Det er et omfattende dokument på 25 slides, og forfatteren vurderer, at indholdet grundlæggende ikke er anderledes end tankerne præsenteret – mere komprimeret – i "Rytmer og Rutiner for varehuschefen".

- ✓ Altid korrekt pris på varen
- ✓ God og venlig service i kasselinien/kiosk
- ✓ Synlig bemanding i forhold til kundestrøm (pauseplanlægning, timeplanlægning efter omsætning)
- ✓ Beklædningsreglement følges 100%
- ✓ Kassekøer – max 5 kunder
- ✓ Hils på kunden – smil
- ✓ Behandl varerne som du selv gerne vil have dine egne varer behandlet, når du handler ind
- ✓ Undgå privat snak
- ✓ Vi bytter ikke uden bon – (konduite)
- ✓ Hils af med kunden – ”Tak for i dag”.

Udfra den standardiserede tilgang til beskrivelse af kasseliniens ønskede adfærd kan der laves en analog til Levitt's (1972) *production-line approach to service.* Ifølge Levitt skal service nemlig ses som et produkt, som skal standardiseres for at sikre en ensartet servicekvalitet. Kvaliteten styres gennem standardisering af processer, kontrol samt implementering af teknologi og systemer, som helt afløser salgsassistenten (eksempelvis selvscannere) eller støtter op om en effektiv servicelevering:

> *“If customer service is consciously treated as “manufacturing in the field”, it will get the same kind of detailed attention that manufacturing gets. It will be carefully planned, controlled, automated, where possible, audited for quality control, and regularly reviewed for performance improvement and customer reaction.”*
>
> Levitt, 1972:52

Afsnittet om serviceniveauet kan således læses som topledelsens tingsliggørelse (Wenger, 2004) af den ønskede kultur i meget konkrete retningslinier for adfærd. Service er uhåndgribelig og svær at styre, og hovedkontorets behov for at kontrollere brandets iscenesættelse i kassen har været igennem denne ”drejebog”. Det gør kasselinien passiv i relationsopbygningen til kunden, hvor deres adfærd handler om at indfri kundeløftet (Van Durme, Brodie og Redmore, 2003) i stedet for en samskabelse af værdi.

Imidlertid, som en del af Kvicklys fokus på at øge serviceniveauet i Kvickly, er der et skærpet fokus på salgsassistenten i forområdet, herunder kiosk, kundeservice, kasselinie og bager. En del af denne strategi omfatter anvisninger om selvledelse, dvs. at give medarbejderne

kompetence og ansvar til at yde kunden en ekstra god service i stedet for at *"doing things by the book"* (Bowen og Lawler III, 1992). Nu italesættes salgsassistentens selvledelse i balancen mellem tidseffektivitet og imødekommelse af kundens øvrige kvalitetsforventninger, for eksempel når tekstilvarer bliver lagt i poser (jf. afsnit 12.4.2). Salgsassistentens evne til selv at tage initiativ og ansvar for servicemødet bliver en central *operant ressource*. Et eksempel herpå er, når han/hun putter en blomst i pose:

> "*Det kan man gøre for kundens skyld, men det gør også, at der ikke kommer jord ud over hele båndet* (…) *Så kommer kunden hurtigere væk, så der er plads til den næste kundes varer på kassebåndet.*"
>
> Salgsassistent i kundeservice og afløser i kasselinien

Salgsassistenten skal fortolke situationen og efterfølgende tage kontrol over servicemødet for at skabe en god oplevelse for kunderne. Det kræver dog, at han/hun, afhængigt af hvor travlt der er, selv kan vurdere, om der skal leveres minimum service eller ++Service:

> *"Minimum service er, når vi har travlt, så lægger vi tøjet oven på poserne. ++Service er, når varerne bliver lagt i pose. Sværere er det ikke."*
>
> Varehuschef (på et ledermøde i varehuset)

Hermed åbnes op for at medarbejderne kan yde en god og individualiseret service uden at skulle holde sig til bureaukratiske nedskrevne procedurer. Imidlertid fortsætter samme varehuschef:

> *"I øjeblikket så find løsninger, som gør kunden tilfreds. Det har I beføjelser til. Om I så har fulgt retningslinierne, det tager vi bagefter, men I skal løse kundens problemer."*
>
> Varehuschef

Citatet afspejler et ledelsesmæssigt ønske om, at medarbejderne bruger deres sunde fornuft og tager ansvar for at styrke servicekvaliteten i varehuset. Således kan medarbejderen stå i en situation, hvor der skal gåes på kompromis med varehusets regler ud fra mantraet om, at det er lettere at bede om tilgivelse end tilladelse (Bansal, Mendelson og Sharma, 2001). Grænsen betrædes af salgsassistenten i front, dog med varehuschefen som endelig dommer. Eksemplet understreger, at traditionelle redskaber, som i dette tilfælde er nedskrevne retningslinier for adfærd i kundeinteraktionen, stadig har til formål at kontrollere medarbejderens levering af

service i selvledende miljøer. I forlængelse heraf tegnes igen et billede af en organisation, der balancerer mellem to modsatrettede ledelsesstile: den standardiserede eller kundeorienterede service, regelstyring eller selvledelse i ledelsen af medarbejderen. Denne balance forventes varehuschefen at skabe i sin daglige ledelse, men det er også en balance, der nu lægges over på den selvledende salgsassistent i håndteringen af kundeinteraktionen. Og det er på trods af, at salgsassistenterne er langt væk fra strategiarbejdet og uden formel kontrol over deres skæbne i de uforudseelige kundeinteraktioner.

12.2 Kasselinien som praksisfællesskab

Kasselinien omtales ofte som en uhomogen gruppe af medarbejdere. En salgsleder af forområdet beskriver således i et interview medarbejdersammensætningen i kasselinien (jf. bilag 3) som en gruppe, der internt er meget forskellig. Ikke blot i alder, baggrund og ansættelsesform (fuld tid/del tid, fastansat/timelønnet), men også fordi nogle arbejder for at tjene penge, andre håber med tiden at kunne stige i hierarkiet, og endelig er der nogle, der går på arbejde for de gode relationer til kolleger (se også Wenger, 2004). Således har arbejdet i kasselinien en forskellig betydning i hver enkel medarbejders liv. Ydermere er der en omfattende personaleudskiftning i kasselinien, som hele tiden bringer nye ansigter i spil, og som skaber en diskontinuitet i gruppen. Nye medarbejdere skal hele tiden socialiseres i fællesskabet. Oplæring af nye medarbejdere sker først via e-læring i kasseapparatets funktioner. Derefter har en oplæringsansvarlig ansvaret for at træne den nye servicemedarbejder/salgsassistent i varehusets *best practice*. Det sker i ”kasse 1” (hvor der er mindst travlt), og hvor den oplæringsansvarlige følger den nye medarbejders arbejde en dag. Den oplæringsansvarlige er derfor i højeste grad en kulturbærer.

Arbejdsplanerne for kasselinien fylder størstedelen af salgslederens tid, når de daglige morgenrutiner er overstået. Udfordringer med at få kabalen til at gå op, når en medarbejder melder sig syg, eller én medarbejder kommer for sent (igen!), sætter fokus på et stramt lønbudget op imod en ressourcemæssigt ”barberet” arbejdsplan. Salgslederen er en del af forområdets praksisfællesskab – hun har arbejdet sig op, uddannet sig indenfor Coops uddannelsessystem – men har i dag en rolle i gruppen som den, der sidder inde på kontoret. Hun har således i dag en anden relation til det daglige arbejde og medarbejderne, som hun leder gennem arbejdsplaner. Den direkte ledelse sker fra kundeservice, som er kasseliniens telefoniske livline, hvis for eksempel glemte varer skal flyttes fra kassebåndet, eller penge skal veksles. Det er også kundeservice, som tildeler kassenumre til de medarbejdere, som lige er mødt. Kundeservice har autoritet til at åbne og lukke kasser i forhold til kundestrømmen og diktere afholdelse af pauser. Det er også fra kundeservice, at personalet i kasselinien

omorganiseres, hvis der er brug for en hjælpende hånd i andre dele af forområdet. Men det er også i kundeservice, der er tid til en kort snak ved ankomsten til arbejdet, for eksempel hvis en medarbejder kommer for sent på grund af togforsinkelser. En sygemelding på sms bliver også diskuteret, og der spørges til, om ”du nu fik byttet vagten på fredag?” Der er således tale om, at medarbejderne imellem sig er blevet enige om et mødested, som fysisk finder sted over kundeservice-disken i forområdet, hvor også kunder passerer og står i kø for at blive betjent.

Rollefordelingen i forområdet er funktionsbestemt: posthus, bager, kiosk, kundeservice og kasselinie. Bag denne rollefordeling er imidlertid et socialt hierarki, hvor det opfattes vigtigere at være i kiosk og kundeservice, end det er at sidde i kassen. Medarbejderne får ikke mere i løn, fordi de rykker de andre steder hen, men de føler større ansvar. Således har medarbejderen i eksempelvis kiosken ansvar for varesalg og tipsmaskinen, og i kundeservice har medarbejderen yderligere ansvaret for, at der bliver holdt pauser som beskrevet tidligere. Dertil er der én fra kiosk og én fra kundeservice, der skal arbejde sammen om at lukke både i kiosk og kundeservice hver aften samt at tage imod salgsassistentens penge og sørge for, at nøglen (til kassen) bliver afleveret.

De individuelle og monotone aspekter af salgsassistenternes job er ofte fremhævet af salgsassistenterne såvel som af deres kolleger, men netop det daglige repertoire af praksis samler medarbejderne i kasselinien i et praksisfællesskab. Således skal de hver morgen ind på kontoret og have udleveret en kasse. De får dernæst anvist en kasse, som de er tilknyttet, indtil de bliver ringet til pause (via telefon fra kundeservice), eller indtil der er brug for deres hjælp på gulvet eller i kiosken/kundeservice.

Synlige redskaber i organiseringen af fællesskabets praksis er arbejds- og pauseplanlægningen, som gør det muligt at bemande kassen i forhold til kundestrømmen og stadig holde lønomkostningerne på niveauet påkrævet fra kæden. Derudover har medarbejderne selv mulighed for at bytte deres vagter indbyrdes hvis blot de informerer salgslederen. Vagter byttes ofte via sms eller telefon efter arbejde, da salgsassistenterne ikke har lov til at tale sammen, når de sidder i kassen, foruden at pauser ofte afholdes enkeltvist.

Salgslederen søger i arbejdstidsplanlægningen at skabe variation i arbejdsdagen for at motivere de mest ansvarlige salgsassistenter og for at skabe fleksibilitet i arbejdstidsplanlægningen, hvis noget uforudset skulle opstå (eksempelvis sygdom). De ansvarlige medarbejdere italesættes af salgslederen i forområdet som den gruppe blandt salgsassistenterne, der ønsker at udvikle sig og få nogle udfordringer i dagligdagen ved arbejdsopgaver andre steder i forområdet. Ansvarlighed i kasselinien er også at behandle kunden godt, eksempelvis at tjekke at æggene

ikke er i stykker. For som en salgsassistent udtrykker, så går der jo ikke noget af ham ved at vise den ekstra service. Samme salgsassistent taler om, hvordan en venlig hilsen til kunden kan påvirke kundens humør positivt. Og så er der ansvarligheden for kundens forventninger til hurtig og effektiv betjening – og dermed kundens tid.

Centralt for kasseliniens forståelse af dens job er at sikre kundens oplevelse af kort ventetid ved kassen. Derfor befinder salgsassistenten sig ofte i et dilemma, når faste procedurer forsinker serviceleveringen som for eksempel *"når en 1000 kr. seddel skal låses ind i pengeboksen, når den modtages, fordi man ikke må have den i kassen,"* og når tektilvarer skal i poser. Forsinkelser skaber konflikter og sure kunder. Dette dilemma kan få medarbejderne til at gå på kompromis med de faste procedurer, hvilket også får Rafael (1989:166) til at konkludere: "*The rutine service transactions are affected by an interplay between service employees and their customers."* Hermed antydes det, at salgsassistenternes brandadfærd i højeste grad er påvirket af kunderne – på kanten af virksomheden.

12.3 Kasseliniens status: Bemanding af kasselinien

Bemanding er en stor fortælling i og om kasselinien særligt i Storkøbenhavn. Udskiftningen er 100% på et år, fortæller en varehuschef, og en salgsassistent i kundeservice uddyber: "*De er her ikke ret længe, dem der sidder ved kasserne. Der går et år, så er de alle sammen skiftet ud."* Kasselinien er ofte bemandet af skolebørn, som skal gøre deres skole færdig, eller unge mennesker, der sparer op til en længere rejse. De er på arbejde i weekenden, tager de sene arbejdstider i hverdagen og er på arbejde relativt få timer ugentligt. Og det er svært at finde nye medarbejdere, når de forlader jobbet i kasselinien. Taktikken til fastholdelse af de mest ansvarsfulde medarbejdere er at give dem mulighed for at ønske (de bedste) arbejdstider.

Historisk i Kvickly er antallet af servicemedarbejdere ved kassen steget ud fra et ønske om at spare på lønomkostningerne, hvilket har ændret sammensætningen af medarbejderstaben i kassen – da den fastansatte kassedame blev for dyr. En middelaldrende salgsassistent i kasselinien fortæller:

> *"Men så blev jeg så fyret, fordi jeg var for dyr arbejdskraft, og så skulle de have skolebørn ind, og så røg jeg ud, og ind igen. Så gjorde jeg rent et stykke tid, men det var egentlig det kassejob, der sagde mig mest (…) Jeg selv er så glad for at sidde og ekspedere kunder. Det er fordi, jeg har det behov for at snakke og snakke. Jeg kender kunderne.(…) Når jeg er hjemme fra jobbet, kan jeg godt savne at komme på arbejde igen (…) Men vi skal også respekteres af kollegerne. At vi sidder ved kasselinien. For der er mange kolleger, der siger: "Ej kasselinien, nej, føj for*

satan, den gider jeg simpelthen ikke." Altså så begynder vi andre at dale. Nu kan jeg godt lide at sidde ved kassen, men unge mennesker: "Hvad fa'en er det for et lortejob," for de andre vil ikke engang nærme sig. Og sure miner, når de bliver kaldt til kassen. Altså, det er jo ikke ligefrem noget at være stolt over."

En salgsassistent er i Gofmanns (1959) termer en "*non-person"*, som er tilskuer, og som kun er deltager i en given optræden, hvis han/hendes opmærksomhed påkræves af kunden i "uforudsete situationer". Den selskabelighed, som salgsassistenten i citatet fremhæver, er imidlertid i skarp modsætning hertil, fordi hun selv tager initiativ til dialog i kundeinteraktionen. Hun refererer med ordene: *"Jeg kan godt lide at snakke"* til sine menneskelige kompetencer, som hun bruger i dialogen og relationsopbygningen til kunden *frontstage.* Hun omtaler således ikke på noget tidspunkt i interviewet sit jobindhold som scanning af varer og modtagelse af penge, som i Kvickly's selvbetjeningsbutik er hendes primære jobindhold. Hendes job er med andre ord en del af, hvem hun "er", hvorfor hun også godt kan savne at komme på job. Og hun kan godt lide sit job, fordi hun interesserer sig for kunderne. Imidlertid hører hun ofte på butiksgulvet, at *"alle kan få et job i kassen,"* eller "*det er nemmere at finde en medarbejder, som bare skal sidde ved kassen end én, der også kan være lidt mere ansvarlig."* Resultatet er, at *"der er for mange kolleger, der siger: Ej kasselinien, nej, føj for satan, den gider jeg simpelthen ikke"* og selv skolebørnene synes *"det er et lortejob."* Disrespekten fra kollegerne i varehuset for salgsassistentens job udtrykkes i adfærd ved, at medarbejderne fra gulvet kommer for sent – og med *"sure miner"* - til afløsningerne i kassen. Derfor har varehuschefen i det pågældende hus måtte lave nogle regler for afløsningen af medarbejderne i kassenlinien, for at det sker til alles tilfredshed. Afløsning af salgsassistenterne, der skal spise frokost, sker derfor nu på samme tidspunkt hver dag og fast af to til tre medarbejdere fra gulvet. Og så har de aftalt, at det hedder kl. 13, så medarbejderne ikke kommer lallende et par minutter over. Men ligeså skal salgsassistenten også komme retur præcis kl. 13.30. Nye regler eller interne processer er generelt meget anvendt af Kvicklys varehusechefer for at sikre effektivitet mod at opfylde kundernes forventninger i kasselinien. Således har et andet varehus i kølvandet på serviceuddannelsen, indført nye processer for håndtering af opkald fra kasselinien. Målet er, at salgsassistenten ikke ringer forgæves eller skal ringe op flere gange for at få fat i en kollega, som kan og synes de har tid til at svare på hans/hendes spørgsmål.

I Van Maanen og Barleys (1984) kulturmodel er kassedamen oppe imod en social struktur i Kvickly, hvor de kulturelt værdsatte kompetencer er "ansvar" og "selvledelse" i jobbet, men hvor kasseliniens ansvar og selvledelse er begrænset af stramme arbejdsrutiner og en ringe variation i dagligdagen. Derfor får salgsassistentens egen følelse af ansvar for, at kunderne får en god

indkøbsoplevelse, ingen anerkendelse på butiksgulvet. I stedet reduceres salgsassistenten til en maskine, og kasselinien tildeles en plads i bunden af det sociale hierarki med et job, der kun modtager ringe anerkendelse fra kollegerne. Dog vil jeg afslutte med en historie om, hvordan jeg som observatør på servicetræneruddannelsen alligevel har været vidne til, at salgsassistenterne i kasselinien beskytter sig selv med fortællinger om ”de”-andre, dvs. medarbejderne *fra gulvet* (også på lederniveau). Det er primært fortællingen om, at ”de”-andre ikke kan finde ud af at betjene kasseapparatet, når de afløser en salgsassistent. Så salgsassistenterne prøver på trods af deres lave status i varehuset at opretholde en intern selvrespekt omkring det arbejde, de udfører, og som gør dem uerstattelige. Men det er stadig en italesættelse af deres egen rolle indenfor produktionskulturens forståelse af ”effektivitet” og ikke servicekulturens værdsættelse af den personlige relation.

Konklusionen er, at kasseliniens (dis-)identifikation med brandet Kvickly ligger i ”de”-andres syn på deres job, som den er forankret i den formulerede rolleidentitet i rytmer og rutiner. Heri bliver salgsassistenten reduceret til en menneskelig maskine af de andre. Et billede, som forstærkes af skolebørnene, der uden forudsætninger eller væsentlig oplæring kan varetage jobbet i kasselinien. Imidlertid er dette et billede, der tydeligevis ikke stemmer overens med salgsassistentens selvbillede og fortællinger om jobbets udførelse i praksis. Det er fortællinger om et job, der i høj grad involverer både selskabelighed og *emotional labor*, og som er to vigtige kompetencer i kundeinteraktionen. Skolebørnene bryder dog denne fortælling om hendes jobrolle, fordi de kan varetage jobbet i kasselinien uden særlige forudsætninger eller oplæring. Dette er i modsætning til salgsassistentens opfattelse af sit job, som hun fremhæver at det kræver arbejdserfaring at kunne tage ansvar for kundeinteraktionen udover blot at scanne varer og modtage penge. Ansvaret udfoldes gennem selskabelighed, defineret af Hochschild (2003) som ”*emotional labor.*”

Således eksisterer der blandt de fastansatte salgsassistenter en billedlig modpol i skolebørnene:

Billede 1, ”De”-andre (distance)	*Billede 2, ”Vi” (identifikation)*
Skolebørnene	”Kassedamen”
Maskinen (Scanner og tager imod penge)	Mennesket (*Emotional labor*)
Operationel effektivitet	Værdiskabelsen gennem selskabelighed
(*operant ressources*)	(*Operand resources*)

Billede 1 er den rolle, som salgsassistenten differentierer sig fra domineret af et menneskesyn X (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006), hvor mennesket bliver reduceret til en maskine. Billede 2 er salgsassistentens kulturelt forankrede selvbillede og værdsættelse af de

menneskelige kompetencer i kundeinteraktionen. Dette giver et samlet billede af et heterogent praksisfællesskab præget af konflikt og modbilleder (Wenger, 2004), som er organisationskulturelt betinget men som forceres af Kvicklys rekrutteringsstrategi, der øger salgsassistentens erstattelighed.

12.4 Kasseliniens selviscenesættelse

Kasseliniens referencegrupper er ledere, kunder, kolleger. Ledelsen (varehuschefen og kæden) har den formelle magt (gennem rytmer og rutiner). Men grundet den umiddelbare feedback fra kunderne, som er dommer over medarbejdernes evne til at udføre deres job tilfredsstillende, har kunderne stor indflydelse på salgsassistentens adfærd. Derudover er der kollegaerne, men her er den fysiske nærhed – og interaktion – begrænset af måden, hvorpå arbejdsrutinerne er tilrettelagt i kasselinien. Den daglige udveksling af erfaringer og opbygningen af et tæt socialt netværk, som grundlag for positiv identifikation mellem mennesker i et praksisfællesskab, er begrænset til samtaler efter arbejde.

12.4.1 Fortællinger om arbejdet i kasselinien

Selvom salgsassistentens arbejde er defineret og organiseret individuelt, så er monotone aspekter af deres job indvævet i meningssammenhænge, som rækker ud over ”kasse 6”. Kasse 6 er i dette hus den travleste kasse. Den ligger nemlig ligefor, når du som kunde går ad midtergangen op mod kassen for at betale. Til sammenligning er eksempelvis kasse 1 og 2 sværere at komme hen til grundet reoler og paller med varer. I kasse 6 sidder den mest trænede salgsassistent, der i dag er en fyr i starten af tyverne. Han har været ansat i et halvt år og er oplæringsansvarlig. Han overvejer en karriere via Coops interne uddannelsessystem. Han fortæller om sit job i Kvickly:

> *”Grunden til, jeg søgte job i Kvickly, var kundekontakten. Jeg har tidligere arbejdet som bartender og på en tankstation. Det er ikke på grund af jobbet, for det er jo bare ”bib bib” hele dagen.” Han peger på scanneren. ”Jeg identificerer mig ikke med mit job i Kvickly, som en advokat ser sig selv som advokat. Jeg er her for at tjene penge.”*

Salgsassistentens motivation for at arbejde i Kvickly er kundekontakten, men derudover er professionen ikke nogen betydningsfuld komponent i hans daglige arbejde. Dette udtrykkes med ”bib-bib”-metaforen, som er en følelsesmæssig afstandstagen fra et monotont, maskinelt job. Hans *”ikke-deltagelse”* (Wenger, 2004) i forhold til arbejdspladsen Kvickly og indholdet af hans arbejde understreges yderligere ved italesættelsen af, at han arbejder i Kvickly for at tjene

penge. Det er i overensstemmelse med Jackalls (1978 i Ashforth og Mael, 2004) beskrivelse af, hvordan medarbejdere i mindreværdige bankjobs tager afstand fra deres job med udtalelser som: *"This is only a stopgap job"* og *"I'm trying to save enough to start my own business.*" Det synes paradoksalt, at selv dem, som er glade for deres job (*"jeg søgte job i Kvickly på grund af kundekontakten"*), vælger at nedgøre deres job offentligt. Imidlertid kan salgsassistenten ved at distingvere sig fra jobbet bevare en positiv selvfølelse, på trods af den status hans beskæftigelse har. Imidlertid som i Wengers (2004) historier om praksisfællesskaber i et forsikringsselskab, afslører kasselinien med deres *"ikke-deltagelse"* samtidig deltagelse som gruppe.

Kasseliniens underlegenhed er italesat af medarbejderne på gulvet samt af kiosk- og kundeservicemedarbejdere med sætninger som: *"Hvis jeg en dag skal afløse i kassen, synes jeg, det er helt rart at sidde ned"* eller *"Vi er ikke vant til at sidde stille,"* og de refererer således til jobbets manglende selvledelse og monotone jobindhold. Salgsassistenten spejler sig tydeligvis i andre medarbejders mening om dem og den rolle, som de er tildelt som ansat i varehuset.

> *"Det ville være for kedeligt at sidde ved kassen en hel dag. At det var det eneste på min arbejdsdag, som jeg lavede. Der er jo ingen udfordringer i det. Jo, du kan behandle en kunde meget eksklusivt, men der er jo ikke så frie tøjler til at lave ret meget. Det er der heller ikke behov for i den situation, hvor du sidder."*
>
> Salgsassistent i kundeservice og afløser i kasselinien

Citatet fremhæver, at "*the performance serves mainly to express the characteristic of the task that is performed and not the characteristics of the performance"* (Goffman, 1959:77). Salgsassistentens job skal være effektivt og fejlfrit, og de er afhængige af andres viden og villighed til at dele information. Den eneste autonomi, som salgsassistenten har tilbage, er håndteringen af kundeinteraktionen: at få kunden til at føle sig eksklusivt og godt behandlet. Men det følelsesmæssige arbejde (*emotion work;* Hochschild, 2003), som er en del af deres hverdag, skaber tydeligvis ikke social anerkendelse.

12.4.2 Tekstilvarer i poser – en dialog med varehuschefen

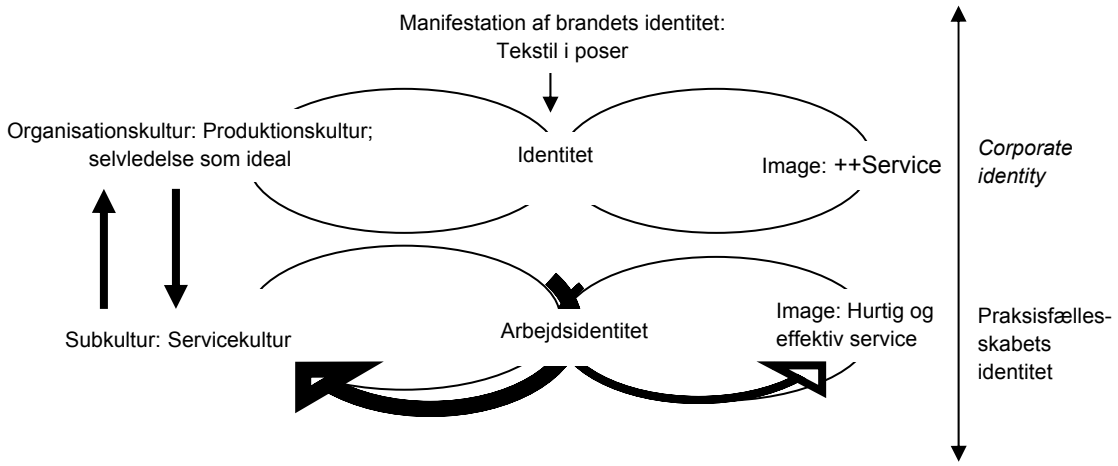
Varehuschefen er relativ ny i huset. God ledelse i varehuset bliver af medarbejdere og varehuschef selv beskrevet som varehuschefens tid på gulvet, hvor han giver en hånd, når der er brug for det: *"Når man ringer til ham, så er han lige nede i øl og vand."* Til sammenligning sad den forrige varehuschef altid på kontoret, og "*han gik op i detaljer om, hvilken højde hylden skulle sidde i, når han bevægede sig igennem varehuset*," forklarer en salgsassistent i tekstil.

Den nuværende varehuschef føler sig ikke bedre end de medarbejdere, han leder, og han sætter et eksempel for arbejdspraksis. Det skaber respekt for ham som leder. Om sin ledelsesstil og ledelse af kasselinien forklarer han mig i et etnografisk interview:

> *”Der er alle de her regler, som kæden gerne vil have: Kød i poser... og tekstil i poser. Den med tekstil i poser har vi faktisk først lige indført nu, selvom det er 3-5 år siden, at Kvickly-kæden indførte reglen. Jeg har jo også gået og ventet på at høre: ”Jamen, vores håndled kan ikke tåle at rive alle de her poser i stykker,” eller ”Hvad så hvis vi får 10 stykker tekstil, skal vi så lægge det pænt sammen og putte det ned i poser, for det har vi jo ikke tid til?” Så siger jeg: ”Jamen, kom med et forslag." De svarer: "Jamen, vi kunne jo lægge en stor pose, og så tekstilerne ovenpå.""Det var et fint kompromis, så har du også ydet den service," siger jeg. ”Jamen, vi kan ikke rive alle de poser i stykker?”, siger de igen.” Varehuschefen holder en kort pause for at forklare mig, at der er tale om en stor stak poser, der holdes sammen af en ryg. Varehuschefen fortsætter: ”Så foreslår de selv: ”Jamen skal vi så ikke have revet hele ryggen af på en gang, så har vi hundrede poser, og så tager vi en krog og hænger dem op?" Og nu tror jeg faktisk, de har opfundet en bøjle selv, de sætter poserne ned over.”*

Dialogen, som den er genfortalt af varehuschefen, handler om, hvordan han gennem dialog opnår, at salgsassistenterne tager ejerskab på deres nye arbejdsopgave *”at lægge tekstil i poser”* ved at gøre beslutningen til deres egen. Den umiddelbare følelse blandt salgsassistenterne er dog, at *”det har vi ikke tid til,”* hvilket dækker over et indbygget dilemma i deres job *frontstage*: mellem kædens nye arbejdsopgave, som et udtryk for ++*Service*, og kundens forventninger om hurtig ekspedition og korte køer. Varehuschefen siger om modstanden, at den *”viser, at de snakker sammen”*, og at de som gruppe ikke mekanisk accepterer en ny arbejdsprocedure og indordner sig Kvicklys brandbureaukrati. Derfor indgår varehuschefen et kompromis med salgsassistenterne, hvorfor tekstilerne nu lægges ovenpå posen, når de har travlt. Det kan konkluderes, at dialogen styrker salgsassistenternes følelse af selvledelse og kontrol over udførelsen af deres job, fordi deres subjektivitet i sandhedens øjeblik bliver en central kompetence, når der i kasselinien skal skabes tilfredse kunder. Derfor accepteres den nye arbejdsopgave som en del af praksisfællesskabets rutiner. Identifikationsprocessen er illustreret i figur 12.1, som ydermere understreger, at det at gøre noget ekstra for kunden er en del af salgsassistentens forståelse af deres jobrolle, hvilket også er et vigtigt argument for salgsassistenternes accept af den nye praksis.

Figur 12.1 Tekstil i poser – identifikationsprocessen



Kilde: Egen tilvirkning

Dialogen kan også tolkes som, at salgsassistenterne tager ekspertrollen, for hvad ved varehuschefen om at sidde ved kassen? Hermed forsvarer de deres praksisfællesskab ved at søge anerkendelse for deres arbejdserfaring som en værdsat kompetence i Kvickly. Den indledende modstand mod den nye praksis er altså en social magtkamp: et ønske om at blive taget alvorligt, blive lyttet til og få muligheden for at tage kontrol over udførelsen af egne arbejdsopgaver for dermed at stige i det sociale hierarki. Kasselinien er en gruppe, der er enige om, at kunden skal betjenes så godt, de kan. Men de vil også have, at deres erfaring med at sidde ved kassen tages alvorligt, og at deres bidrag til praksis godkendes indenfor Kvicklys produktionsorienterede kultur.

Eksemplet illustrerer også en rollediskurs, der fra et organisationsperspektiv er en dialog mellem varehuschefen som øverste autoritet og salgsassistenten som det emotionelle proletariat:

> "*A person of lower status has a weaker claim to the right to define what is going on; less trust is placed in her judgments; and less respect is accorded to what she feels.*"
>
> Hochschild, 2003:173

Imidlertid vælger varehuschefen at give kasselinien en stemme ("*voice*", Christensen og Cheney, 2000) og indlede en dialog, der har karakter af en forhandling af mening, herunder *"produktion af forslag og godkendelse af forslaget"* (Wenger, 2004:232). Varehuschefen vælger således ikke at tage autoritet i dialogen. I stedet identificerer han sig med salgsassistenternes

krav og behov, og gennem dialog når medarbejderne selv frem til en løsning på deres problem. Optimering af arbejdsgangene er således ikke længere forbeholdt topledelsen, men bliver skabt i dialogen mellem medarbejder og nærmeste leder, fordi lederen er tæt på medarbejdernes situation og arbejdslivsvilkår. Hermed gøres salgsassistenternes erfaring relevant og anerkendes som en kompetence. Det er en dialog, hvor varehuschefen tydeligvis er facilitator for en løsning, men han søger ejerskab på og godkendelse af løsningen. Således udtrykker varehuschefen, at han faktisk ikke ved med sikkerhed *("han tror nok"),* om der hænger en bøjle. Hermed udtrykker han, at han ikke har kontrolleret om løsningen er implementeret, og han tager derfor afstand fra styring og mikroledelse (Schein, 1994). Varehuschefen italesætter et menneskesyn som i teori Y: den ansvarstagende medarbejder. Han er ydermere bevidst om ikke at krænke følelser, og at det at tage nye arbejdsopgaver til sig er en social proces, hvor han er facilitator for en forhandling mellem en gruppe af medarbejdere og Kvickly som institution.

Dialogen vidner om, at ledelse for denne varehuschef handler om, at medarbejderen bliver medspiller i opnåelse af virksomhedens mål: "*Ledelse udstikker retningslinier og påvirker medarbejderne men tager ikke autoritativ styring"* (Roldsgaard, 2008:79). Netop dette menneskesyn er centralt for forandringsprocesserne i Kvickly: Medarbejdergrupper ledes til at frigøre sig fra forestillingen om et hierarki og gøre sig selv til herre over deres arbejdsvilkår. Dette sætter fokus på samspillet mellem medarbejder og virksomhed. Det ligger i HRM-begrebet "(gensidigt) engagement", hvor den enkelte medarbejder kan være med til at opfylde de organisatoriske mål via selvudvikling (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006). Dialogen bliver dog med varehuschefen som "*brand leader*" (Ulrich og Smallwood, 2007), og det bibringer også en diskussion af, om udviklingen af medarbejderen sker på virksomhedens præmisser. I eksemplet sætter brandet, der er tingsliggjort i en konkret servicehandling "at lægge tekstil i poser", grænser for praksis og dermed også for det engagerende udfoldelsesrum for medarbejderne.

Imidlertid fremhæver Roldsgaard (2009), at varehuschefen betræder et grænsefelt mellem at skulle kontrollere en selvkontrollerende proces uden at ødelægge dens selvkontrollerende funktion, og at løsningen på dette paradoks er brugen af manipulation, hvor medarbejderne oplever "selvledelse" ved at give dem følelsen af, at de har truffet eller givet endelig accept af beslutningen om en ny rutine, som i dette tilfælde er at lægge tøj i poser.

12.4.3 Aleneværen

> *”En ekstra god dag er, når jeg skal hjælpe i kiosken. Så sidder jeg ikke alene hele dagen.”*
>
> Salgsassistent og oplæringsansvarlig

En ekstra god dag er således præget af en tid væk fra jobbet ved kassen for ikke at være alene. Et paradoks, fordi medarbejderen i kasselinien er i kontakt med kunder hele dagen og aldrig er alene. Og endnu mere paradoksalt kan historien synes, fordi kasseliniens kontaktflade i huset er stor. For som tidligere beskrevet, påkræver kasseliniens udførelse af arbejdet kontakt til samtlige afdelinger via telefon, hvis spørgsmål til priser eller varer opstår under interaktionen med kunden i kasselinien. Dette fremhæver kasselinien som en funktion i varehuset med det største interne netværk, og et gensidigt engagement på tværs af afdelinger er nødvendigt for, at salgsassistenten kan udføre sit job tilfredsstillende (Wenger, 2004). Derfor er der blandt salgsassistenterne naturligvis også stor opmærksomhed omkring, at samarbejdet med resten af huset gør deres job muligt at udføre.

Det resulterer i en definition af ”at være alene”, som adskiller sig fra individualitetsformen blandt medarbejderne på gulvet, der ”*går rundt med sig selv og palleløfteren”* (kilde: Varehuschef). Individualitet handler således ikke om at udføre sit arbejde alene men om rammerne for udførelsen af jobbet i kasselinien: Servicemedarbejderen/salgsassistenten i kasselinien er låst fast til sin stol; hun/han kan ikke bare gå på toilettet (uden at det kræver en afløsning fra en kollega); han/hun har ikke mulighed for at tale frit med kollegerne (privat snak er forbudt i kassen); og pauserne skal overholdes på minuttet. Den italesatte individualitet i udførelsen af arbejdet i kasselinien handler således om den fysiske begrænsning for opfyldelsen af kasseliniens behov for et socialt netværk på arbejdspladsen (Kermally, 2005). Og det er et uopfyldt behov, der ikke kan erstattes af samtaler med kunderne, fordi kundeinteraktionerne ofte er korte og bygger på en relation, som ikke kan karakteriseres ved at være en social relation. Det afspejles i en salgsassistents fortælling om de trofaste, ældre kunder, der handler hver dag og ofte kommer i butikken bare for at snakke: ”*Vi snakker lidt privat, men vi skal også passe på, at vi ikke bliver for private med dem.*” Salgsassistenten bag dette citat er meget opmærksom på, at hun spiller en rolle, og at den personlige interaktion ikke skal blive for nær. Den personlige interaktion – og det følelsesmæssige arbejde forbundet hermed – er et redskab i udførelsen af hendes arbejdet.

Citatet fremhæver også et andet aspekt af kasseliniens job. *”At hjælpe til i kiosken”* er tid væk fra et monotont, maskinelt job. Der er flere variationer i opgaverne i kiosk/kundeservice, end hvis

”*man bare sidder og scanner og tager imod penge”* (kilde: Salgsassistent), og i kiosk/kundeservice kan man selv vurdere, om det for eksempel er tid til at samle og stable kurve. Dette eksempel illustrerer på slående vis, hvordan status er knyttet til variationen i arbejdsopgaverne og ikke mindst til kontrollen over, hvornår opgaverne skal udføres. Salgsassistenternes ønske om at komme væk fra kassen er en understregning af deres underdanighed, der er en kollektivt forhandlet reaktion på deres situation. For de spejler sig i andres inferiøre identitetsdom (et ydre mandat, jf. Wenger, 2004; Mead, 2005): ”*Andre synes, det er et lortejob*,” fortæller en salgsassistent fra et andet hus, og hun fortsætter: ”*Hvilket gør det svært at være glad for sit job.”* Samme salgsassistent er den første, som rejser sig for at gå ud og hjælpe på gulvet, fordi det giver hende viden om, hvad der sker i huset, fortæller hun. Netop dette med at komme ud på gulvet og give en hånd, når der er luft til det ved kassen, øger salgsassistentens jobtilfredshed, og det er også spiren til misundelse fra andre medarbejdere i kassen over for den pågældende medarbejder (kilde: Varehuschef).

Hele analysen i dette afsnit illustrerer, at kasseliniens selvforståelse er vævet ind i institutionen Kvickly, hvor der tydeligvis er et socialt hierarki, der arbejder på tværs af funktioner, og hvor kasselinien har den laveste status.

> *“In most stratified societies there is an idealization of the higher strata and some aspiration on the part of those in low places to move to higher ones.”*
>
> Goffman, 1959:36

Goffman skriver, at lavere kaster imiterer de højere, og således italesætter salgsassistenterne en idealpraksis, der giver større autonomi og kontrol over deres arbejde. Denne betoning er et vigtigt tegn i salgsassistenternes iscenesættelse af sig selv – i distancen til deres job i kasselinien i Kvickly. Derudover italesættes status som tæt forbundet til den organisationelle karrierestige, hvor de higer efter at blive som ”de”-andre, dvs. medarbejderne på gulvet.

12.4.4 Servicemødet

Jeg havde allerede hilst på denne kvindelige salgsassistent kl. 8 om morgenen, da jeg trådte ind i varehuset første gang. Hun var mødt tidligt, da hun som en del af sit job har fået et yderligere ansvar mandag morgen: at gøre rent ved kasserne. Hun er i slutningen af halvtresserne og har arbejdet i Kvickly-regi som salgsassistent i 20 år. Hun siger om sit job: *”Når jeg er hjemme fra jobbet, så kan jeg godt savne at komme tilbage igen.*” Hun trives godt med kundekontakten og med sit job i kasselinien. Imidlertid beskriver hun også kasselinien som den medarbejdergruppe, der består af flest unge mennesker (/servicemedarbejdere). De betjener kunder uden at have

den nødvendige daglige information om tilbud og hvad, der sker i butikken generelt, samt uden kontakt til deres daglige leder (salgslederen), som er gået, når de kommer om eftermiddagen. Som oplæringsansvarlig føler salgsassistenten sig derfor ansvarlig for at forsøge at videregive information til servicemedarbejderne, selvom det ikke altid lykkes, når der er travlt i kassen. I beskrivelsen af sin ledelsesopgave i forhold til servicemedarbejderne fortæller hun, hvordan der ofte opstår konflikter i kasselinien, når en servicemedarbejder skal håndtere svære situationer, såsom når en varepris går forkert ind, eller når en kunde oplever at få forkert tilbage. Hun ser sin rolle som at tage stilling til og guide en konkret adfærd hos den unge servicemedarbejder, således at denne på trods af en aggressiv kunde stadig opretholder en kundeorienteret facade efter devisen om, at kunden ikke altid har ret, men at kunden heller aldrig tager fejl. Den adfærd, som hun forsøger at lære fra sig, er et udtryk for den måde, hun selv håndterer lignende situationer på. Det er en måde, hvorpå hun kan imødekomme kundens forventninger samtidig med, at hun har det godt med sig selv og den service, hun leverer. Hun beskriver det således i et interview:

> *Salgsassistent: ”Det er en balancegang. Og jeg oplever så også de meget negative og aggressive kunder. Men det er ikke så meget, jeg har dem.”*
>
> *Interviewer: ”Hvad gør du i situationer, hvor der er negative og aggressive kunder?”*
>
> *Salgsassistent: ”For det første siger jeg til dem, hvad jeg laver. Det er jo faktisk ikke os, der får skæld ud. Det er faktisk butikken. Hvis det er meget useriøst, så lader jeg det lige fræse igennem ørerne og så ud igen. Hvis det er én, der bliver ved med at være aggressiv, så tager jeg ham virkelig seriøst og finder blyant og papir frem. Jeg siger: ”Nu skriver jeg det ned på et stykke papir”. Mens kunden stadigvæk står og brokker sig, siger jeg: "Nu har jeg skrevet det hele ned, og jeg går videre med det, for det skal ind på kontoret, og så gør de også noget ved det problem." Så er kunden jo allerede dalet, for så er der én, der har taget dem seriøst.”*
>
> *Interviewer: ”Påvirker det dit humør eller din arbejdsglæde?”*
>
> *Salgsassistent: ”Nej, der skal meget mere til. Jeg er nok en af de hårde.”*

Hun håndterer kundens kritik af serviceniveauet ved at depersonalisere situationen, dvs. hun tager ikke kritikken personligt og imødekommer kundens behov (enig eller ej) med et synligt tegn (indad mod sig selv og udad mod kunden): Hun finder blyanten frem og skriver kundens kritik ned på et papir, som hun giver videre til en overordnet ansvarlig i butikken. Det er en handlemåde, som hun har udviklet for at kunne udføre sit job godt og være tilfreds med udfaldet

af oplevelsen. Men det er også en måde at vinde tillid hos kunden. Hun signalerer tålmodighed, og kunden bliver taget alvorligt. Salgsassistentens beskrivelse af handlingsforløbet er dog meget mekanisk, og hun taler ikke om sine følelser som spontane, men som noget hun har lært at kontrollere og håndtere i *face-to-face* interaktionen med kunden. Hun italesætter også fokus på kundens oplevelse som et resultat af en forhandling mellem hende selv og kunden. Og hun bestrider evnen til *deep acting*, dvs. at identificere sig med – og spille – den rolle, som hun er tildelt men uden at tage kritikken personligt. Og det gør, at hun er tilfreds med sit arbejde og med det serviceniveau, som hun leverer.

Med reference til Erving Goffman argumenterer Rafaeli (1989) for, at salgsassistenternes primære referencegruppe er kunderne, hvorfor salgsassistenternes adfærd i samhandlingen har fokus på at tage kontrol over situationen og udførelsen af deres job. Kunden føler ret til at klage, blande sig i og dermed kontrollere salgsassistenternes job, fordi denne køber varer i butikken. Salgsassistenterne har forskellige strategier eller *emotional labor*-ritualer i forhold til at kunne reagere på kundens ydmygelser med andre kunder og kolleger som tilskuere (Rafaeli, 1989). Alle fire strategier er anvendt af afhandlingens respondenter:

1. Salgsassistenten kan vælge at *ignorere* kunden ved at undgå øjenkontakt eller overhøre kunden. I overensstemmelse hermed skriver Goffman (1959:152): "*The role of non-person* (dvs. salgsassistenten) *usually carries with it some subordination and disrespect, but we must not underestimate the degree to which the person who is given or who takes such a role can use it as a defence. And it must be added that situations can arise when subordinates find that the only feasible way that they can handle a superordinate is to treat him as if he were not present."*
2. Salgsassistenten kan vælge at afvise kunden, som da en salgsassistent fortæller mig, at "*kunderne klager over, at varerne bliver pressede på båndet, som bliver ved med at køre*." Han afviser deres klage ved at fortælle mig: *"Kunderne kunne også gøre det nemmere for mig ved at lægge varerne op på båndet, så de tunge varer kom først."*
3. Salgsassistenten reagerer ved for eksempel at gøre det tydeligt for kunden, at han/hun er irriteret: "*For det første siger jeg til dem, hvad jeg laver. Det er jo faktisk ikke mig, der får skæld ud. Det er faktisk butikken*."
4. Salgsassistenten kan vælge at engagere sig i kunden som i eksemplet med den kvindelige salgsassistent, der vælger en konkret og synlig handling som symbol herpå. Ved at gribe kuglepen og papir tager hun samtidig kontrol over udfaldet af samtalen.

Alle fire strategier har som mål at gøre arbejdet godt i et paradoks mellem at gøre kunden tilfreds og bevare kontrollen over arbejdets udførelse for dermed at bevare selvrespekten.

12.4.5 Prisfejl

> *"Morgenmødet fredag morgen samler medarbejderne til morgenmad kl. 8.30. I frokoststuen står der 6 borde, og afdelingerne sætter sig afdelingsvist ved hver deres bord. Kundeservice er i fokus for varehuschefens information i huset, og den har i dag karakter af en motiverende opsang: "Fra at have et niveau af decorder på 100 om ugen, er huset nu oppe på 170-180. Og lad nu være med at sige, at det er kædens fejl, for størstedelen af prisfejlene sker i huset," siger varehuschefen, som står op foran forsamlingen. Og med den sætning flytter øjnene sig fra varehuschefen til det plakatstore skema på opslagstavlen bag ham. Det er en oversigt over antal prisfejl pr. afdeling pr. uge i perioden uge 12-33. Nogle uger er slet ikke udfyldt, og alligevel indikerer oversigten en stigning i prisfejl over tid. "Servicegraden," fortsætter varehuschefen: "Den har været oppe på (index) 97-niveau, men nu er vi nede på 96. Når vi har mange prisfejl og samtidig lav servicegrad, så viser vi kunderne, at vi er ligeglade med dem – for at sige det rent ud. Og nu, hvor vi står og skal sparke servicetræneruddannelsen i gang, så kan man jo stille sig selv spørgsmålet: Hvordan skal kassedamen smile og sige god weekend, ja, hvordan skal det lykkes, hvis resten af huset ikke bakker op? Hvis varerne ikke går ind til den rigtige pris, eller hvis kunden ikke kan få de varer, der er på indkøbslisten?"*
>
> Feltnoter, September 2008

Ingen prisfejl i Kvicklys servicekoncept er et eksempel på minimum service. Antallet af prisfejl og udsolgtsituationer i butikken er blandt de centrale målepunkter for et fælles indekstal for varehusets servicegrad. Servicegraden udregnes pr. butik og er et fokusområde, som er iværksat af Kvickly-kæden. Varehuschefen bruger prisfejl som en metafor for, at ideen om den interne kunde for opnåelse af målet om kundetilfredshed ikke fungerer. Italesættelsen af det manglende gensidige engagement mellem afdelingerne i varehuset afføder imidlertid også et billede af salgsassistenten i kasselinien som et offer, når resten af huset ikke følger deres rutiner, for eksempel når de ikke tjekker, at prisskiltningen er i overensstemmelse med avisens tilbud.

Offerrollen italesættes også på servicestormødet, når salgsassistenterne fremhæver, hvor svært det kan være via telefonen at få fat i en medarbejder på gulvet, der kan løse et problem i

kasselinien her og nu. Et problem er for eksempel, når prisen på en vare ifølge kunden går forkert ind. Når disse situationer opstår, sker følgende, forklarer en fastansat salgsassistent:

"Jeg siger til kunden: "Der går lige to sekunder. De har travlt."
Og så tæller kunden højt: 1-2."

Wenger (2004) skriver, at medarbejderne i samarbejde med kolleger og kunder forsøger at udføre deres arbejde til alles tilfredshed uden dog at filosofere over den konflikt, der kan opstå i grænsefeltet mellem organisationens ydre og indre, og som salgsassistenten befinder sig midt i. En konflikt, som i Goffmans termer skyldes kasseliniens *"go-between"* rolle mellem det optrædende team (varehuset) og tilskuerne (kunderne). For salgsassistenten er i kundens øjne repræsentant for varehusets samlede serviceydelser. Imidlertid viser eksemplet, at salgsassistentens rolle er flydende. Salgsassistenten "*is not, in a simple sense, performers (…) or outsiders"* (Goffman, 1959). Således er salgsassistenten ganske rigtigt en aktiv del af iscenesættelsen af brandet, dvs. *performer*, når henvendelser fra kunden finder sted i en eller anden form - det være sig en venlig konversation eller som her, en klage over en prisfejl. Men uden henvendelse fra kunden, kan salgsassistenten, når denne udfører sit arbejde, beskrives som *"outsider"* eller *"non-person"*, dvs. én, som er til stede, men hvis deltagelse helst skal være usynlig. Servicen ved kassen skal altså være maskinelt effektiv, hurtig og fejlfri (jf. Levitt, 1972). Goffman (1959:152) skriver om denne rolle: "*The role of non-person usually carries with it some subordination and disrespect."* I overensstemmelse hermed handler kollegaen på gulvet, som om kasseliniens henvendelse om at "tjekke en eventuel prisfejl" er af sekundær vigtighed *("de har travlt"*). Også kunden handler som om, at han/hun i sin rolle som kunde kan tillade sig alt overfor medarbejderen.

Salgsassistenten har ringet ned til en afdeling for at kontrollere en pris på en vare for kunden. I mangel på hurtig feedback vælger salgsassistenten at give kunden et *backstage view* (Goffman, 1959) med ordene *"der er travlt."* Det gør hun for at kompensere for en – forudfattet – enighed om rammerne for interaktionen mellem kunde og salgsassistent: Der er en prisfejl, og den skal rettes med det samme. "Kunden i fokus" burde da også være udgangspunktet for et gensidigt engagement langs kundens værdikæde dvs. på tværs af afdelingerne i huset, og som det er italesat af varehuschefen. På trods af denne åbenlyse og dobbelte nedgørelse af både kasseliniens og kundens status i brand-kundeinteraktionen, føler salgsassistenten sig alligevel motiveret til at sige *"de har travlt"* for dermed at (forsøge at) retfærdiggøre en praksis, selvom han ved, at kunden vil afvise begrundelsen. Salgsassistenten forsøger at tage kontrol over kundeinteraktionen. Kunden afviser imidlertid salgsassistentens begrundelse og konfronterer i stedet salgsassistenten med dennes inferiøre rolle med en symbolsk handling: Han tæller højt:

”1-2” samtidig med, at han understreger budskabet ved at tælle med fingrene. Kunden understreger, at dét at skulle vente er uacceptabelt. Afvisningen er en ydmygelse af salgsassistenten, og ”*the reality of the performer is threatened* ”(Goffman, 1959).

Det er slående for historien om prisfejl, at salgsassistenterne i kasselinien mangler kontrol over situationen. De lærer at følge reglerne, når de lærer deres job: Når en prisfejl opstår, skal de ringe ned til den afdelingsansvarlige og spørge om prisen. Kontrollen varetages derfor af folk *”behind the front”* (Goffman, 1959). Men kasselinien er også en medarbejdergruppe, der accepterer, at deres rolle er at modtage hjælp frem for at skulle tage ansvar for at vide alting selv – i modsætning til medarbejderen på gulvet, der er tilknyttet en afdeling. En salgsassistent fortæller mig, hvordan han løser kundekonflikten: *”Jeg ringer hellere en gang ned og dobbelttjekker prisen, selvom jeg ved, den er rigtig.”* Det er fra salgsassistentens side igen en måde at tage kontrol over situationen i forhold til kunden, men i forhold til kollegaen på gulvet er det en handling, der sætter salgsassistenten i en liden magtposition, og de betragtes ”*som lidt dummere”* af medarbejderne på gulvet, når de ringer ned til en afdeling og spørger om noget, som dem nede i den anden ende synes, de burde vide.

For at konkludere, så skaber prisfejl kundekonflikter i kasselinien. Dertil kommer den lange responstid fra kollegaen ”på gulvet”. I Goffmans termer er den *afvigende adfærd* blandt kollegerne *på gulvet* ødelæggende for kasseliniens udførelse af deres job og dermed brandets iscenesættelse i kasselinien: *”Not to waste the customers time”* (Rafaeli, 1989) – et mål, som medarbejderne på tværs af varehusets funktioner ellers burde samarbejde om og støtte op omkring. Derudover er historien et billede på, hvordan andres handlinger - både kundens manglende høflighed og kollegaens manglende tid - bringer salgsassistentens ydmyge sociale status i fokus. Salgsassistenten arbejder på en udsat position, hvor kunderne har ”lov” til at råbe ad hende uden at få dårlig samvittighed, og medarbejderen på gulvet kan vælge ikke at gribe ”stafetten” og løse problemet for én kollega på trods af, at denne er ”låst fast til stolen” og derfor er afhængig af kollegernes hurtige feedback for at gøre udførelsen af arbejdet muligt. Hændelser af denne art kan ryste medarbejderens engagement og bringe medarbejderens identitet i fokus i form af *”ikke-deltagelse”* (Wenger, 2004) i brandets iscenesættelse.

12.5 Identitetsarbejde i kasselinien

Salgsassistenterne skal nytænke deres rolle i mødet med kunden, og således forventes medarbejderen at levere ”++Service”, når der er tid til det. ++Service henviser til dét at overstige kundens forventninger. ++Service kan både komme til udtryk i en konkret håndgribelig servicelevering, som når salgsassistenten tjekker, at æggene i æggebakken er hele, eller i en

uhångribelig dialog med kunden. Det er ”noget” som salgsassistenterne allerede er rigtig gode til, fordi ++Service allerede bliver praktiseret i mange varehuse som en kulturelt forankret adfærd. Nu samles disse tiltag blot under en fælles betegnelse og får officiel anerkendelse.

Men ++Service handler også om selskabelighed, som i servicetermer henviser til empati-dimensionen i serviceleveringen. Selskabelighed har i sin oprindelige form ikke noget formål og baseres udelukkende på den personlige, gensidige konversation. Men i Kvickly institutionaliseres og kommercialiseres medarbejdernes sociale kompetencer i iscenesættelsen af Kvickly som en servicevirksomhed. Kasselinien skal nu også *”performe”* (Goffman, 1959) i kundeinteraktionen. Arnould (1998) kalder dette for *”communicative staging”*, når medarbejdernes rolle gennem adfærd skal påvirke, regulere og ikke mindst tage kontrol over kundernes oplevede servicekvalitet. Men kundeinteraktioner er forskellige, og serviceleveringen i kasselinien er afhængig af faktorer, som er ude af den enkelte salgsassistents kontrol. For at være effektiv må salgsassistenterne tage en række værktøjer i brug (italesat i afsnit 12.4.4 som strategier) for at bevare deres selvrespekt, tage kontrol over situationen samt demonstrere magt over kunden. Det er en adfærd, der følelsesmæssigt kræver, at salgsassistenten formår at depersonificere interaktionen med kunden. Situationen understreger de svære vilkår for salgsassistentens følelsesmæssige engagement.

Salgsassistenterne i kasselinien optræder ansvarligt ved at behandle kunden godt. Men de er også bevidst om relationen til resten af huset og deres afhængighed af denne relation for at udføre deres job godt. At disse gensidige ansvarlighedsrelationer undertiden krænkes kan henføres til kasseliniens lave jobstatus, og at Kvicklys italesættelse af initiativ (++Service), information, ansvar og empati ikke omfatter den interne kunde. Ledelsesmæssigt har Kvicklys varehuschefer forsøgt at tingsliggøre ansvarligheden overfor den interne kunde ved at opsætte regler for interaktionerne mellem kasselinien og resten af huset. Det er således ikke længere kasseliniens ansvar at ringe rundt for at finde den rette medarbejder til at besvare et givent spørgsmål. Derimod skal salgslederen eller salgsassistenten ”*på gulvet finde svaret eller en kollega der kan svare.”* Andre eksempler har været at give kundeservice mulighed for at give kunden decorder på op til 50 kr. – imidlertid var resultatet blot, at antallet af prisfejl steg. Endelig har et enkelt varehus måtte opsætte stramme regler for afløsning i kasselinien ved frokosttid.

Men den del af ansvarligheden, som ikke kan tingsliggøres, er lige så vigtig: selskabeligheden. Og i ”selskabeligheden” har Kvickly endnu et uudnyttet potentiale indenfor kasselinien som praksisfællesskab. Det er netop dette potentiale, som søges udnyttet med serviceuddannelsen som fixpunkt. Udveksling af arbejdserfaring og -praksis indenfor et praksisfællesskab skaber læring på tværs af varehuse. Imidlertid kan fokus være svær at opretholde i hverdagen, fordi

medarbejderne i kassen ofte ser hinanden bagfra og på afstand, når de udfører deres arbejde eller holder pause alene. Denne individualitet er kasseliniens åg, fordi den påtvinger medarbejderne en magtrelation gennem stram og central styring af processer og kvalitetsmål. Men det er også arbejdsforhold, som er med til at skabe deres identitet som praksisfællesskab (Wenger, 1998) på trods af en internt fragmenteret medarbejderstab. Det er de betingelser, som de arbejder under, og som samler dem som gruppe.

Ydermere skabes kasseliniens selvforståelse som praksisfællesskab gennem andres billede af dem – et ydre mandat frem for en indre stolthed ved deres arbejde. Den indre stolthed skabes af at gøre en kunde tilfreds, mens omgivelserne ser ned på dem. Salgsassistenten er den eneste, som kunden kan skælde ud på, og internt spilles kampen for respekt på en helt anden boldbane (end ”service”) i en produktorienteret kultur. Kasselinien er dermed en gruppe, der i højeste grad lærer både at engagere sig i og distancere sig fra deres job for at gøre deres job godt, og samtidig at bevare en positiv selvfølelse på trods af den status, deres beskæftigelse har (Wenger, 2004).

Samlet tegnes et billede af kasselinien, hvor ringe værdsættelse af salgsassistenternes sociale kompetencer er et centralt kriterium for arbejdets lavstatus i Kvickly. Arbejdets status forhandles i udførelsen af jobbet og i samhandlingen med andre grupper, det være kunder og kolleger. I det lys kan salgsassistenternes adfærd i samhandlingen med andre ses som en reaktion på deres rolles status, og de higer efter mere respekt fra kolleger og kunder. Det er en social frustration, som resulterer i en negativ identifikation med deres jobrolle med effekt på deres brandengagement.

13. Kultur- og identitetsarbejde i Kvickly

Det metodiske udgangspunkt for at tale om medarbejdernes *følelsesmæssige engagement* er, at individet er en del af en social virkelighedskonstruktion, hvorfor individets engagement skal ses som funderet i individets sociale relationer. Spørgsmålet om individets netværk gøres hermed til et centralt tema i forståelsen af organisationers kultur(er) og kulturledelse.

Kapitel 11 og 12 tager form af kulturanalyser. Formålet er at forstå det kultur- og identitetsarbejde, der finder sted, når topledelsen ændrer brandets iscenesættelse på butiksgulvet. Begge cases har konkret søgt at forklare kilder til uoverensstemmelser mellem virksomhedens vision og medarbejdernes adfærd, og giver eksempler på, hvordan medarbejderne tolker virksomhedens rytmer og rutiner. Rytmer og rutiner er topledelsens tingsliggørelse af virksomhedens værdier, og de er centrale i servicebrandets indtryksstyring. Wenger, 2004

”Rytmer og Rutiner for varehuschefen” (jf. afsnit 12.1.2) henleder opmærksomheden på organisationens formelle struktur som begrænsende for medarbejdernes kreativitet, initiativ og responsivitet. I overensstemmelse hermed ville McGregor (2006) tilskrive medarbejdernes afvigende adfærd som et udtryk for, at deres behov for ansvar og selvaktualisering ikke er opfyldt. Analysen i denne ph.d lægger dog et yderligere perspektiv på problematikken. Således kan medarbejdernes afvigende adfærd henledes til et spørgsmål om, hvorvidt medarbejderen får lov til at være den, han/hun gerne vil være som ansat i Kvickly. På baggrund af fortællingerne om slagtermestrene og salgsassistenterne i kasselinien vil dette kapitel derfor argumentere for, at medarbejdernes brandopbyggende adfærd afhænger af, om rytmerne og rutinerne kan bruges som tegn i medarbejdernes selviscenesættelse.

Medarbejderne skal kunne se sammenhængen og meningen med arbejdsopgaverne, og dermed er der sat fokus på praksisfællesskabets identitet i relation til *corporate identity* - men indenfor organisationens meningsnetværk. Meningen med det, vi gør, udvikles gennem de relationer, som vi har på vores arbejdsplads. Den overordnede konklusion er derfor, at medarbejderen som brandambassadør handler om i hvor høj grad medarbejderen, som medlem af et givent praksisfællesskab, får styrket sit ønskede selvbillede gennem sit job i Kvickly. Om dette opleves som værende tilfældet, er knyttet til praksisfællesskabets oplevede selvledelse i udførelsen af deres arbejde. Denne konklusion indebærer omvendt, at *et ”menneske bliver uengageret i den del af virkeligheden, som er udenfor hans eller hendes kontrol.”* (Sennett, 2007:160)

Det skal dog understreges, at begrebet selvledelse i denne afhandlings kulturanalyse relateres til arbejdsfællesskabers lokale identitets- og kulturarbejde. Således diskuterer denne afhandling ikke medarbejderengagement, magt og kontrol fra et ledelsesmæssigt synspunkt – en diskussion som kendetegner mainstream HRM-litteraturen.

13.1. Om subkulturer i Kvickly

Medarbejderne i Kvickly er ikke en del af en homogen organisationskultur. Derimod består organisationen af praksisfællesskaber. De foregående to kapitler har således tegnet et billede af, hvordan både slagtermestrene og salgsassistenterne i kasselinien via fortællinger og daglig praksis iscenesætter sig selv i en kontinuerlig selvklassifikationsproces i forhold til andre praksisfællesskaber. Denne klassifikation har karakter af at være et identitetsarbejde, som Tajfel og Turner beskriver således:

> *"The individual strives to achieve or to maintain positive social identity (…) In-group must be perceived as positively differentiated or distinct from relevant out-group."*
>
> Tajfel og Turner, 2004:5

Daglig adfærd er tegn i praksisfællesskabernes selviscenesættelse. Menneskelig adfærd forhandles og ændres hele tiden for at opretholde følelsen af at være væsentlig forskellig i forhold til andre praksisfællesskaber. Hermed styrkes fællesskabets sammenhold internt, og det skaber følelsen af stabilitet, selvom stabiliteten er en konstruktion (Weick, 2001). For fællesskaber er ikke rigide systemer (Goffman, 1959). Derimod sker der små afvigelser fra praksis sker hele tiden – ja, måske helt ubemærket. Disse små ændringer i adfærd er udtryk for, at medarbejderne redefinerer, hvordan de mest effektivt udtrykker sig selv som en del af Kvickly. Gennem ændret adfærd redefinerer de deres relation til brandet.

Medlemskab i Kvickly er ikke en fredelig affære. Interne konflikter mellem praksisfællesskaber er derimod en indbygget og naturlig del af organisationens eksistens. Konflikterne bygger på praksisfællesskabernes behov for at skille sig positivt ud fra de andre, *the out-groups*. Men det er netop konflikterne, der tvinger medarbejderen til at styrke eller forandre deres indtryksstyring gennem ændret praksis. Målet er i et større perspektiv at styrke eller forsvare deres centralitet indenfor en større meningsstruktur, i dette tilfælde Kvickly. Centralitet henviser til en positiv evaluering af kompetencernes relevans i organisationen.

Indenfor organisationens meningsnetværk er der således subkulturer, der har forskellige meningsstrukturer. Disse lever i harmoni, konflikt eller uafhængigt af hinanden (Hatch og Cunliffe, 2006). Slagterne har indtil implementeringen af "Kvickly '08" levet uafhængigt af resten

af huset. Men de ændrede krav til daglig praksis og den fysiske integration i varehuset (med den betjente slagter) har optrappet en identitetskonflikt i forhold til medarbejderne på gulvet. Konflikten eksisterer også i gulvmedarbejdernes modbillede i kasselinien, mens kasselinien i bunden af hierarkiet imiterer gulvmedarbejdernes adfærd.

Et øjebliksbillede af Kvicklys praksisfællesskaber i med- og modbilleder vil blive uddybet i afsnit 13.1.1. Afsnittet vil også illustrere, hvordan de to praksisfællesskaber medtaget i denne ph.d er placeret i toppen og bunden af *the occupational stratified hierarchy* (Van Maanen og Barley, 1984), som jeg fremover vil henvise til som det sociale hierarki (Marshall, 2007; 2000). Denne stratificering bygger på dels de oplevede forskelle i arbejdets konkrete indhold (og hvordan indholdet værdsættes indenfor Kvicklys kultur) dels på fællesskabernes oplevede selvledelse i udførelsen af deres arbejde.

Dette nytænker HRM som et brandingredskab, der taler om menneskelige relationer og fokuserer på gruppefølelsen som et centralt ledelsessubjekt. Det bliver et opgør med forståelsen af medarbejdernes engagement, som var det udelukkende skabt indenfor organisationens formelle system og som en byttehandel mellem individ og virksomhed. Jobrollen eksisterer ikke i sig selv, som den er formuleret i den formelle jobbeskrivelse. Ej heller er medarbejderne fleksible i forhold til jobrolle og funktion, hvis blot de involveres og får mere ansvar - som teori Y skaber forventning om. Adfærd udspringer heller ikke af en dyadisk, psykologisk kontrakt (Guzzo og Noonan, 1994) mellem medarbejder og arbejdsgiver. Derimod skabes jobrollen af *alle* de dynamiske relationer, som arbejdslivet udgør. Denne konklusion udfordrer brandambassadørbegrebet, som er langt mere komplekst end antaget i corporate branding-litteraturen.

Corporate branding-teoriens udfordring er her den statiske tilgang til brandambassadør-konceptet, som er forankret i et integreret kulturperspektiv: Medarbejdernes relation til brandet stilles der ikke spørgsmål ved, og brandengagement er en central og ledelsesinitieret proces. Imidlertid afbilleder fortællingerne fra butiksgulvet (kapitel 11 og 12), hvordan brandets betydninger flyder i hverdagens liv som en decentral kulturel proces langt væk fra de bonede gulves strategiarbejde. Det er en kontinuerlig proces, der ikke bemærkes, førend at brandet skal iscenesættes anderledes end *før.* Et eksempel herpå er nye rytmer og rutiner og en anderledes indretning, der påkræver en eksplicitering af medarbejdernes forestilling om dem selv (jf. Weick, 2005).

Således bekræfter begge cases, at en større kulturel forandringsproces, som den Kvickly er igennem, destabiliserer praksisfællesskabernes ”jeg”, hvorfor forandringerne skaber utryghed

(Hildebrandt og Brandi, 2005), frustrationer og dermed konflikter. Utrygheden er i projektet relateret til jobsikkerhed i et identitetsperspektiv: angsten for at blive marginaliseret. Utrygheden udspringer af topledelsens kompetenceudvikling, der bringer nye kompetencer i spil, som en del af brandstrategien. Medarbejdernes utryghed giver sig til udtryk i rebelsk adfærd, når regler for adfærd brydes. Denne adfærd kan spores til den frustration, medarbejderne oplever, når der sker forandringer, der redesigner deres job – dog kun i det omfang, de føler, at ændringerne er udenfor for deres kontrol, og at forandringerne truer deres sociale status.

Det interne marketing mix i service marketing-litteraturen lister en række HRM-værktøjer til at skabe en forandringsproces, men det dyadiske perspektiv på ledelse af engagement er en væsentlig begrænsning for effekten af indsatsen. På baggrund af analysen konkluderes det, at brandengagement – og identifikationsprocessens bag – ikke entydigt kan henledes til et spørgsmål om ledelsesstil. Forandringsprocesserne i Kvickly er godt nok igangsat centralt, men forankringen er en lokal proces. Den nye praksis forhandles indenfor virksomhedens praksisfællesskaber.

At engagere medarbejderne i brandet, så de optræder som brandambassadører kræver således forståelse for praksisfællesskabers ”kognitive kort” (Weick, 2001) og en forståelse for, hvad en ny brandstrategi gør ved mennesket i organisationen. Heri ligger dialogen i strategiarbejdet og omsorgen for medarbejderen, som er HRM’s kerneaktivitet. Praksisfællesskabers kognitive kort dannes af den betydning, de tilskriver en bred vifte af kontraktpunkter med brandet, eksempelvis fysiske artifakter, intern og ekstern kommunikation, rekruttering, uddannelse og ledelse. Alle faktorer bør være en del af det interne marketing mix.

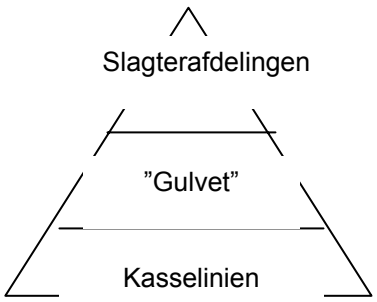
13.1.1 Det sociale hierarki

Slagternes fortælling om sig selv indeholder modstand mod Kvicklys nye brandstrategi. Dette relateres til en identitetskamp, når medarbejderne oplever en uoverensstemmelse mellem andres feedback på deres handlen, og den måde, de gerne vil fremstå på. Andres fredback er primært kundens og kollegernes feedback, som nærmeste dommere, samt varehuschefen og fagchefen indenfor virksomhedens formelle magtstruktur. De udgør slagterafdelingens netværk af relationer, hvorfor de påvirker slagternes identitetsdannelse som en del af institutionen Kvickly. Analysen har således belyst, at slagterne indenfor rammerne af brandbureaukratiet – eksemplificeret med historien om centralpakket kød - bliver stillet i et identitetsmæssigt dilemma, fordi betydningen af at være slagter, som den er defineret af topledelsen, kræver at de ændrer deres selvforståelse og fortolkning af relationen til kunderne og andre praksisfælleskaber i Kvickly. På samme måde ændres betydningen af at være salgassistent i kasselinien fra

operationel effektivitet til værdiskabelse for kunden, hvorved salgsassistentens rolle går fra at være *non-person* til *person* i kundemødet. I relation til kollegerne i varehuset er salgsassistenten den interne kunde, som er afhængigt af andres service for at kunne gøre sit arbejde godt.

Figur 13.1 illusterer Kvickly's sociale hierarki, som det er forankret i organisationens produktionskultur, men som skal ændres gennem ledelse, hvis Kvickly skal udvikle en serviceorienteret kultur. Nederst i pyramiden er kasselinien – i front og tættest på kunden. I toppen af pyramiden er slagterafdelingen – længst væk fra kunden og *backstage* i et aflukket produktionslokale bagerst i butikken.

Figur 13.1 Det sociale hierarki i Kvickly



Kilde: Egen tilvirkning

Kasselinien og slagterafdelingen blev valgt som case ud fra det faktum, at de var strategiske fokusområder i rebrandingen af Kvickly. Med valget af slagterafdelingen og kasselinien som cases er afhandlingens afgrænset fra at gennemføre en kulturanalyse af den største personalegruppe i Kvickly, som er medarbejderne på gulvet. Det betyder ikke, at de ikke er del af det identitetsarbejde, som beskrives i opgaven. For de tegner midtergruppen i det sociale hierarki, der fungerer som modbilledet for slagterne (dem, som de *ikke* vil være), og som er den gruppe salgsassistenten imiterer i adfærd i deres higen efter at stige i det sociale hierarki. Jeg har således i 2½ år været vidne til en kultur- og identitetskamp, hvor rangordning af praksisfællesskaber er forbundet med den dominerende kulturs idealer om faglighed, selvledelse og ansvar(lighed) i planlægningen af arbejdet. Ifølge Hatch (2006) er den dominerende kultur ofte fremelsket af topledelsen, og i forlængelse heraf skal det bemærkes, at netop disse værdier er grundstenen i Coops ledelsesfilosofi.

Idealerne har dog i denne ph.d's fortællinger fået substans i en beskrivelse af praksis, og hvordan idealerne er tæt knyttet til praksisfællesskabernes opfattelse af virksomhedens brand (den socialt konstruerede organisationsidentitet), hhv. som en detailvirksomhed, der leverer varer eller service. Markedsrelationen har nemlig betydning for hvilke kompetencer, der værdsættes indenfor kulturen Kvickly. I Kvickly er medarbejdernes opfattelse af organisationens identitet - i metaforisk betydning - en varekatadral, hvilket er i uoverenstemmelse med *corporate identity*, dvs. topledelsens iscenesættelse af Kvickly som en servicevirksomhed.

Kvicklys sociale ulighed kan knyttes til ledelsesmæssige paradokser (Van Maanen og Barley, 1984), der udspringer af rammerne for henholdsvis kasselinien og slagterafdelingen i udførelsen af deres arbejde i Kvickly:

- Ufaglighed kontra faglighed
- Kontrol kontra frihed
- Svagt netværk kontra stærkt netværk
- Individualitet (aleneværen) kontra kollektivitet (fællesskabet)

Slagterne nyder høj prestige, fordi de har faglige kompetencer, som er udviklet uafhængigt af Kvickly. Det øger deres uerstattelighed, og det er forstærket af, at der i en årrække har været mangel på slagtere. Det har givet slagterne næsten ubegrænset selvledelse i udførelsen af deres arbejde og frihed i forhold til, hvornår (på dagen) de ønskede at arbejde. Medarbejderne på gulvet har ligesom slagterne en uddannelse, men indenfor Coops uddannelsessystem, hvilket øger deres erstattelighed i forhold til slagterne. I bunden af hierarkiet er de ufaglærte i kasselinien. Arbejdet i kasselinien kræver ikke nogle særlige faglige kompetencer – og der er ingen frihed i planlægningen af arbejdsdagen.

Udfra denne beskrivelse skal det bemærkes, at salgsassistenterne i kasselinien taler nedsættende om deres job, og at de er deres eget modbillede. De kopierer historier om deres job, som de er formuleret blandt medarbejderne på gulvet – og i et meningssystem, som grundlæggende ikke er deres eget. For faktisk forbinder kasselinien deres job med at kunne få kunden til at føle sig godt behandlet. Det er en central og værdsat kompetence blandt fastansatte salgsassistenter, og det er en kompetence, der gør dem forskellige fra de andre praksisfællesskaber, *the out-groups.* Men som det også fremgår i analysen, skaber det tydeligvis ikke social anerkendelse indenfor institutionen Kvickly som helhed. Goffman (1959) skriver, at lavere kaster imiterer de højere, og således italesætter salgsassistenterne i kassen en idealpraksis, der giver større autonomi og kontrol over deres arbejde. Og i adfærd stræber de

efter, når der er tid til det, at hjælpe til på gulvet. Denne betoning er et vigtigt tegn i salgsassistenternes selviscenesættelse – i distancen til deres job.

Begrebet ”netværk” referer til nærheden i relationerne indenfor praksisfællesskabet og understreger medarbejdernes brandengagement som lokalt forankret. Engagement er en deltagerrelation, der indrammes af arbejdsbetingelserne: Slagternes fællesskab skabes over skærebordet og bygger på et personligt engagement og nærhed i de kollegiale relationer. Til sammenligning kan kasseliniens manglende ”vi” tilskrives salgsassistentens aleneværen i kassen *(”mange af dem kommer til kassen, og så er det det, så går de hjem,”* (kilde: Salgsassistent i kasselinien). I slagterafdelingen flyder den private identitet og arbejdslivet sammen, mens der i kasselinien – som citatet i parentes antyder – er en adskillelse.

Netværkets ”styrke” referer til Van Maanen og Barleys (1984) skelnen mellem svage og stærke kulturer. Højt og lavt engagementet har således forskellig kulturel styrke, som afhænger af i hvor høj grad medlemmerne føler sig forpligtet sig til at opretholde praksisfællesskabets image. Det er eksemplificeret i casen med eksemplet med slagtersvenden, der irettesættes for ikke at skære bøfferne i samme tykkelse. Hans afvigende adfærd smitter nemlig af på afdelingens samlede selvicenesættelse, hvorfor fejlen har personlig konsekvenser for den enkelte. I modsætning hertil begrænser organiseringen af arbejdet i kasselinien (dvs. kasseliniens aleneværen) netværksopbygningen og følelsen af et fælles ansvar.

13.1.2 Kultur – og selvledelse på butiksgulvet

Det sociale hierarki afbilledet i figur 13.1 bygger på nogle relativt klare og stabile identiteter, som er italesat af medarbejderne selv. Det er medarbejdernes egne fortællinger om ”sig selv” og ”de andre”. Således kan slagternes modstand mod centralpakket kød og glæden ved at måtte lokalproducere spegepølser henledes til deres ønske om at differentiere gruppen håndværksmæssigt fra medarbejderne på gulvet, som de betragter som samlebåndsarbejdere. Medarbejderen på gulvet markerer sin frihed og sit ansvar ved at fortælle, *”at han ikke kan sidde stille,”* som ”de” gør i kasselinien. Og kasselinien higer efter at hjælpe til på gulvet for at opnå den (bevægelses-)frihed, som gulvmedarbejderen har, men som de ikke selv har indenfor rammerne af de stramme arbejdsplaner.

Således bringer kulturanalysen en central barriere i spil til forståelse af slagternes og salgsassistenternes initialisering af deres jobroller i Kvickly: en skelnen mellem maskinen og mennesket samt kontrol og selvledelse, som vi kender det fra McGregor, på det tayloriserede butiksgulv. Men hvad, McGregor ikke formår at beskrive, er den kulturelle kompleksitet, og dermed de meningsbærende paradokser, som tavst skaber denne polarisering indenfor og

imellem subkulturer. Netop disse paradokser er søgt fremskrevet i analyserne med implicit stillede spørgsmål om salgsassistenternes grad af aleneværen til sammenligning med gulvmedarbejderen, der (også) går alene rundt med palleløfteren. Eller spørgsmål til forskellen i forståelsen af, hvad samlebåndsarbejde er, når slagteren forsat hakker oksekød selv på samlebånd, men ikke vil fylde dåser på hylden. Disse paradokser rækker ind i et komplekst kulturelt univers, som denne opgave højest kan give eksempler på. Dog, som et samlet tema for begge spørgsmål er den kulturelt betingede forståelse af selvledelse, som på mange måder er et opgør med bureaukratiets jerngreb i *the service factory*. Således er alle medarbejdere underlagt rytmer og rutiner for dagligdagen, og selvledelse bliver et spørgsmål om, i hvor høj grad arbejdsdagen er ufravigelig og fast struktureret, hvorved man er sat udenfor indflydelse og handlekraft i iscenesættelsen af ens rolle.

Selvledelse kan også relateres til HRM's cyklus: rekruttering, udvikling og afskedigelse (Van Maanen og Barley, 1984). Dermed bliver selvledelse også et udtryk for, i hvor høj grad den enkelte slagtermester, salgsleder eller oplæringsansvarlig i kasselinien er i stand til at styre iscenesættelsen af det praksisfællesskab, som de tilhører. Dette er tydeligst i slagtercasen, hvor angsten for slagtergerningens erstattelighed (i forhold til centralpakket kød) udtrykkes i slagtermestrenes nedladende fortællinger om slagtere med en kortere uddannelse end 4 år samt fortællinger om værdien af mesterens håndværksmæssige oplæring af eleven. Slagtermesteren, som netop igen kunne oplære sin elev i at producere spegepølser, er et godt eksempel på sammenhængen mellem følelsen af større indflydelse og identifikationen med jobrollen. Til sammenligning viser fortællingen om kasselinien, hvordan ansættelse af unge mennesker skaber billedet af kassedamens erstattelighed. *"Alle kan sidde ved kassen,"* har jeg ofte hørt formuleret, for der kræves ingen faglige forudsætninger for at kunne betjene et kasseapparat - blot en time ved computeren i baglokalet, hvor den nye medarbejder via *e-learning* oplæres i kasseapparatets funktioner.

I kasselinien sker yderligere oplæring efter behov via en oplæringsansvarlig. Men den mere løbende kontrol af salgsassistentens arbejde handler om den daglige kassedifference frem for den "bløde" håndtering af kundeinteraktionen som central i den serviceorienterede kultur. Til sammenligning sker kontrollen i slagterafdelingen løbende over skærebordet, når eksempelvis elevens udskæringer korrigeres af slagtermesteren. For at løse udfordringen i kasselinien har serviceuddannelsen opfordret til, at salgsassisterne anerkender hinandens adfærd. Der er her tale om en verbal anerkendelse, der ikke klynger sig til faglige kompetencer (Van Maanen og Barley, 1984) men de mellem-menneskelige kompetencer, som der i den serviceorienterede kultur skal tilføre arbejdet prestige. Men den fysiske afstand mellem kasse 1 og 2 umuliggør den

nødvendig mellemmenneskelige socialisering og uformelle indlæring af, hvordan tingene gøres ”her i huset”. Den begrænsede interaktion mellem medarbejderne i kasselinien skaber en svag kultur og kræver, at HR-afdelingen taktisk kompenserer herfor. Et taktisk tiltag kunne eksempelvis være muligheden for fælles (frokost)pauser i kasselinien, således at dialogen kan finde sted - og ikke foregår i kundeservice foran kunden.

Van Maanen og Barley (1984) argumenterer for, at jo mere selvledelse i jobbet, jo stærkere er praksisfællesskabets kultur, herunder initialisering af praksis som central for gruppens selvforståelse. I organisationsforandringens lys er den virkelige udfordring den stærke slagterkulturs lukkethed omkring sin egen selvforståelse, hvilket gør det sværere at påvirke og tilpasse slagterafdelingens praksis til en bredere meningsstruktur, i dette tilfælde Kvickly. Omvendt er fragmenteringen i kasselinien en ledelsesmæssig udfordring, fordi akkumulering af viden ikke finder sted (grundet den fysiske indretning) eller ikke fastholdes indenfor praksisfællesskabet (grundet høj udskiftning af personale), hvilket gør det svært ledelsesmæssigt at arbejde med kasselinien som gruppe. Med den nuværende bemanding af kasselinien er Kvickly nødsaget til at investere store summer i træning for hurtigt at indprente medarbejderne i kasselinien den adfærd, der forventes. Men som Bowen og Lawler III (1992) skriver, så vil medarbejderne ikke være længe nok i kasselinien til at investeringen giver et afkast af sig. Og Kvickly bør derfor overveje værdiskabelsen (for kunden) ved en anden rekrutteringsstrategi, der skaber større homogenitet, øget fastholdelse og dermed øget service i kasselinien.

Det kan konkludres, at kasselinien og slagterafdelingen er placeret henholdsvis i bunden og toppen af hierarkiet i forhold til selvledelse i jobbet. Selvledelse rækker ind i et organisationskulturelt univers af svage og stærke kulturer. Da selvledelse er et kulturelt fænomen, må det antages, at betydningen af selvledelse i organisationer til en vis grad er et ledelsesskabt fænomen, som kan påvirkes ved målrettet brug af HRMs værktøjskasse. Dette understreges af de modsætningsfulde betingelser for slagtermestrenes eller salgsassistenternes arbjde, og som har indflydelse på deres *grad af* fællesskabsfølelse som praksisfælleskab. De modsætningsfyldte betingelser er bl.a. en forskellig rekrutteringsstrategi (faglig eller ufaglig arbejdskraft), en forskellig ansættelsesform (fast ansat eller servicemedarbejder) og en forskellig fysisk organisering af arbejdet (individualitet eller kollektivitet). Men casen sætter også fokus på, at ingen af ekstremiteterne - hverken den stærke eller svage kultur - er optimale i forhold til læring. At skabe forandringer kræver identiteter, men den stærke kultur i slagterafdelingen skal blødes op for at øge samspillet med den øvrige organisation, så slagterkulturen åbnes op for nye erfaringer og kompetenceformer. Til sammenligning skal der i kasselininen skabes en intern

solidaritet, som pt. ikke eksisterer – for solidaritet omkring en fælles praksishistorie er en social ressource for læring (Wenger, 2004).

13.1.3 Om praksisfællesskabers heterogenitet

De foregående afsnit har søgt at beskrive den sociale struktur i Kvickly i med- og modbilleder (vi og de) mellem praksisfællesskaber. Imidlertid kan samme kognitive dimensioner genfindes indenfor undergrupperinger af – under overfladen – heterogene praksisfællesskaber. Van Maanen og Barley (1984:295) skriver:

> "*Insiders may group themselves along connotative dimensions that escape the uninitiated and these connotative dimensions may lead some members to separate themselves from others who do denotatively similar work.*"

I den formelle organisering af arbejdet udgør slagterne således ét praksisfællesskab, mens slagtermestrene selv ikke føler et identitetsfællesskab med slagtere med kortere uddannelse eller med et mere standardiseret arbejde ved samlebåndet. Ligeledes er der med- og modbilleder internt i kasselinien – mellem "den menneskelige maskine" og "den menneskelige ressource". Der er således forskellige medlemsformer indenfor et praksisfællesskab. Og hvem, man (ny)ansætter i gruppen, har betydning for medarbejdernes identifikation med deres job, fordi det netværk, man anser som en del af ens arbejdsplads, er et tegn i indtryksstyringen af os selv (Goffman, 1959).

I overensstemmelse hermed beskriver Wenger (2004), hvordan en funktion eller et erhverv, der på overfladen virker homogent, viser sig at have iboende identitetsrelaterede konflikter, hvorved der opstår en intern grænsedragning. Begge cases understreger, at bemandingens homogenitet er central for medarbejdernes identifikation med deres jobrolle. Det skyldes, at homogenitet styrker kulturen, og derfor er homogeniteten bestemmende for praksisfællesskabernes selvopretholdelse og stabilitet. Imidlertid er en stærk subkultur ofte negativ for initialisering af brandet, fordi den har en anden dagsorden end brandet, som fortællingen om slagterne illustrerer. Ydermere er stærke kulturer sværere at forandre end svage kulturer (Van Maanen og Barley, 1984), hvorfor forandringsprocesser fordrer en styret heterogenitet i rekrutteringsstrategien. Heterogenitet er en nødvendighed for skabe konflikter som drivkraft bag kulturforandringer og ændret adfærd i organisationer.

13.1.4 Medarbejderen som rebel

Fortællingen om slagterne har tegnet et billede af slagteren som rebel op imod det institutionaliserede system. Det er også en historie om, hvordan nye rutiner, som slagteren i

starten var modstander af, kan forhandles over tid og initialiseres som en del af slagterens selvopfattelse. Ligeledes er kasselinien en rebel, når rutiner brydes. Men fortællingen om kasselinien er netop et eksempel på, hvordan salgsassistenterne gennem ledelsesmæssig dialog accepterer at lægge tekstil i (eller ovenpå) poser.

Historierne om medarbejderne som rebeller er også et *wake-up call*, der ændrer forklaringen på medarbejdernes afvigende adfærd *fra* at være et brud på reglerne *til* at blive set som et udspring af *sense-making*. Det betyder, at der i højere grad skal skabes et HRM-system, der igangsætter forandringsprocesser, og som skaber tid og rum for forhandling. For som fortællingerne i Kvickly udtrykker, er der en socialpsykologisk forsvarsmekanisme blandt slagterne som et udtryk for utryghed ved de forandringer, der er sat i gang med "Byens Bedste Slagter". Utrygheden skyldes, at slagterne ikke har udviklet et kulturelt, legitimt svar på de nye udfordringer, som eksempelvis datomærkning skaber indenfor rammerne af fællesskabets identitet. Indtil dette svar er fundet – i enighed – brydes reglerne. *"What is the story here?"* (Weick, 2005:410) er det spørgsmål, som slagterne skal have tid og rum til at besvare i en intern diskurs om fællesskabets "jeg" i forhold til andre fællesskaber, brandet og kunden. Og den foregår, når ny praksis testes, og medarbejderne i et retrospektiv lys spejler sig i andres feedback, hvorved de accepterer (eller afviser) en ny praksis.

Afslutningsvist skal det fremhæves, at fra et corporate branding-perspektiv er rebelsk adfærd et udtryk for HRM's manglende effektivitet i brandingprocessen. En problematik som hverken Y eller X tydeligvis har formået at løse, men som i denne afhandling tilskrives det integrerede kultursyn og den konfliktfrie organisation som utopi.

13.1.5. Medarbejderen som offer

Salgsassistenterne i kasselinien er også beskrevet som offre for andres blik på dem, dvs. andre praksisfællesskaber og kunderne. Det er en offerrolle, som er med til at definere, hvem de er som gruppe, men som har som resultat, at salgsassistenten ikke er følelsesmæssigt engageret. Salgsassistenten i kasselinien er offer i det sociale hierarki. På baggrund af kasseliniens kompetenceprofil anerkendes salgsassistenterne ikke som fuldgyldige deltagere, hvorfor relationen mellem kasselinien og det øvrige varehus ikke bygger på gensidighed, som et fællesskab (et "vi") forudsætter (Goffman, 1959; Wenger, 2004). Beskrivelsen af kasselinien viser med andre ord, hvor langt Kvickly i praksis er fra tankerne om den interne kunde. Service marketing ville løse dette problem ved at ændre processer for samarbejde på tværs af afdelingerne i overensstemmelse med Levitts (1972) tanker. Men service marketing ignorerer

igen meningsforhandlingen omkring ændring af praksis, der rækker dybt ind i praksisfællesskabernes identitetskonstruktion som en del af Kvicklys sociale hierarki.

Endelig er både slagterne og salgsassistenterne blevet beskrevet som offre i kundemødet, fordi de er underlagt en magtrelation i forhold til kunden. Hochschild (2003) fremhæver, at denne magtrelation understreger en uoverenstemmelse mellem, hvad man bør føle, og hvad man reelt føler, hvilket giver anledning til *surface acting*, dvs. et påtaget smil for rollens skyld frem for et troværdigt og ægte smil. Fra et HRM-perspektiv er det alarmerende, hvordan medarbejderne skal misbruge deres egne følelser for at gøre kunden tilfreds. Fra et brandingperspektiv stiller offerrollen spørgsmåltegn ved ideen om brandambassadørkonceptet og dens indbyggede ide om autensitet og brandet som *an extension of the self*. Hochchilds (2003:35) begreber *surface acting* og *deep ac*ting understreger, at iscenesættelsen af brandet fremmedgør medarbejderen fra deres jobrolle.

13.1.6 Delkonklusion: Et hierarki af værdsatte kompetencer

Det sociale hierarki skabes af spændingen mellem gruppers kompetencer indenfor Kvickly som institution: graden af selvledelse og ansvar i jobbet samt værdsættelsen af jobindholdet indenfor organisationens kultur. Hvilke kompetencer, der værdsættes som medarbejder i Kvickly, bygger som allerede beskrevet på værdier om selvledelse i arbejde, som fremskrevet af SIG-modellen (Coop Danmarks ledelsesfilosofi, bilag 2). Men derudover udspringer de værdsatte kompetencer også af virksomhedens markedspositionering som et selvbetjeningskoncept (med fokus på *"mass service"* frem for den personlige servicehandling; Silvestro, 2002); og endelig på Kvicklys historie som grossist, hvorved ideen om at have de rigtige varer med høj avance i praksis skaber et "jeg" i Kvickly. Indenfor denne produktorienterede kultur hyldes slagterne for deres håndværk, og ligesom medarbejderne på gulvet ser også slagterne deres rolle tæt forbundet med at sælge varer med stor avance. Til sammenligning giver den personlige servicehandling, som kasselinien håndterer dagligt, ingen anerkendelse fra kollegerne i resten af huset. For blandt kollegerne – på gulvet og i slagterafdelingen – forstyrrer kunden deres arbejde, for deres jobadfærd har fokus på at få et bredt sortiment af varer på hylderne eller i køleboksen. Og ligeså er det svært at bakke op om den interne kunde: salgsassistenten i kassen.

Slagternes modstand mod topledelens nye rytmer og rutiner er tydeligvis påvirket af deres selvbillede og deres værdiladede selviscenesættelse indenfor rammerne af Kvicklys produktionskultur. Fortællingerne er også et udtryk for, at der er en uhensigtsmæssig kultur i Kvickly. Den er uhensigtsmæssig i forhold til at arbejde effektiv, uhensigtsmæssig i forhold til at arbejde på tværs. Og uhensigtsmæssig fordi kunden *ikke* er i fokus.

HR-afdelingen har igangsat en intern læringsproces, der i overensstemmelse med de eksterne brandingtiltag har fokus på medarbejderen i det personlige kundemøde. Imidlertid kan det konkluderes, at det ikke er nok at fokusere på at ændre adfærd blandt slagterne og kasselinien i front for rebrandingen af Kvickly, fordi deres selvforståelse er vævet ind i et større meningsnetværk. Således kræver en kulturforandringsproces i Kvickly, fra en produkt(ions)orienteret til en serviceorienteret kultur, en gennemgribende forandring af nogle grundlæggende antagelser i Kvicklys kultur, der også omfatter *backstage* bemandingen forstået som medarbejderne på gulvet. En gennemgribende holdningsændring i Coop er påkrævet, således at alle medarbejdere tager ansvar for både den eksterne og interne kunde.

Øvrige erfaringer fra – og en diskussion af – Kvicklys kulturforandringsproces i forhold til det interne marketing mix uddybes i næste afsnit om brandengagement.

13.2 Brandengagement i Kvickly

Organisationens identitet *er* ikke men konstrueres i daglige rutiner, handlinger og interaktioner, som alle er bærere af fortællingen om ”os”, og som er grundlaget for fællesskabet. Det er imidlertid ikke brandet som metafortælling, der skaber medarbejderens engagement, men de mange lokale fortællinger, som skabes blandt medarbejdere, der udfører det samme arbejde. Det skyldes, at den langvarige handlingsbaserede relation er nødvendig for at skabe en identitet (Molin, 2002), som initialiseres i daglig adfærd. Gennem interaktion skabes stabilitet, kontinuitet og konsistens. Men initialiseringen af en ny jobrolle skabes også af den umiddelbare oplevelse af gensidigt engagement i interaktionen med det eksterne netværk: det være sig kunden, andre praksisfællesskaber eller lederen i et direkte samspil. Identifikation er i det lys en tovejsproces, hvor anerkendelse af hinanden som deltagere (Wenger, 2004) og anerkendelse af hinandens kompetencer og roller i opnåelse af et fælles mål (Goffman, 1959) er centralt for medarbejdernes brandengagement. Således viser begge cases, at mangel på gensidighed i samhandlingerne kan gribe dybt ind i medarbejderens identitet og medføre disassociation med jobrollen og mindre brandengagement.

Så på trods af HR-afdelingens indsats i uddannelse og træning viser begge cases, at træerne ikke vokser ind i himlen, når man taler om at udvikle medarbejdernes kompetencer. For kompetenceudvikling handler ikke om mere effektivt at kunne udføre sine arbejdsopgaver. Kompetenceudvikling rækker langt ind i medarbejderes selvforståelse og rolle som del af et praksisfællesskab. Kvickly havde med slagtermesteruddannelsen fokus på at udvikle slagternes faglige kompetencer, men casen afslører, at kompetenceudvikling kan skabe både rationelle og irrationelle følelser, som spærrer vejen for ønsket om læring og ændring af adfærd. HRM’s

udfordring er at skabe forandringer i en verden, hvor kompetencekrav i organisationen kommer oppefra, nedefra, udefra og indefra: topledelsen, medarbejderne, kunderne og markedstrends. Hvad betyder forandringerne konkret for HR-afdelingens rolle i brandingprocessen? Det betyder en sameksistens af ledelsesparadokser, bl.a. sameksistensen af fleksibilitet og stabilitet, interne og eksterne målgrupper, gruppe/praksisfællesskab og individ, human og inhumane sider af HRM (Steyaert og Jansen, 1999) indenfor brand identity som et totalitært system – dog med medarbejderen som modmagt. De ledelsesmæssige implikationer heraf vil blive uddybet i kapitel 15 og 16.

Paradokset er tydeligt i kasselinien. På den ene side er Kvickly en virksomhed, som skal reagere hurtigt på op- og nedgange i efterspørgslen ved at mindske omkostninger til løn. Og det samtidig med, at organisationen skal arbejde langsigtet i forhold til trends, samfundsmæssige ændringer og lovgivning. Kvickly har således brug for udviklingsparate medarbejdere, men samtidig er virksomheden tvunget til at ansætte servicemedarbejdere i kasselinien for at holde omkostningerne nede – to forretningsstrategier med forskellige menneskesyn (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006:vii): ”*Are people the engine that creates value or a cost to cut whenever possible?”* Og som det også er beskrevet, begrænser fragmenteringen i kasselinien kulturpåvirkningen oppefra og imellem medarbejderne, og viden går tabt, når en medarbejder forlader virksomheden. En konsekvens er, at det er svært at skabe sammenhæng mellem læring og virksomhedens servicestrategier i kasselinien.

13.2.1 Servicemødet

I gårdagens Kvickly solgte medarbejderne varer til kunden, i morgendagens Kvickly sælger medarbejderne service. Jobidentiteten ændrer sig fra *”skills with things to skills with persons,” (*Mills, 2002:182) og det er omdrejningspunktet for den kulturforandringsproces, som er sat i gang. Evnen til at møde kunden på kundens præmisser er det, som Kvicklys ledelse søger at skabe som en værdisat kompetence i morgendagens kultur i Kvickly. I denne forandringsproces kan der argumenteres for, at Kvickly ikke pålægger slagterne eller salgsassistenterne i kasselinien at være noget, de ikke er, fordi der appelleres til nogle historisk forankrede antagelser indenfor de to jobs kulturer. Det er ydermere en forandringsproces med rødder i Coops historie som nærbutik: et idyllisk koncept fra gamle dage hvor *frontstage* interaktioner var hverdag, og hvor den lokale slagtermester og den karismatiske kassedame kendte deres kunder personligt. Processen indebærer altså ikke, at de grundlæggende antagelser bag praksis udfordres (Wenger, 2004), men måden de udtrykkes på, dvs. tegnene i iscenesættelsen, søges påvirket og forandret.

Kvickly med HR-afdelingen som strategisk partner har altså valgt at skabe stolte og effektive medarbejderne ved at udviske grænsen mellem praksisfællesskabernes og virksomhedens identitet. I forhold til taylorismen gør eksemplet op med teorien om relationen mellem menneske og organisation som en ren kontrolmekanisme, hvor medarbejderne reagerer konformt til foreskrevne standarder (Bevort, Jensen og Prahl, 1995). I stedet illustrerer eksemplet, hvordan Kvickly arbejder med det værdibaserede ledelsesprincip som en menneskeorienteret ledelsesform, der inddrager så mange sociale hensyn som muligt i strategiarbejdet. Alligevel kan illusionen om gamle dage synes paradoksal indenfor Kvickly som moderne forretningskoncept. Det understreges af de ydmygelser, som de mange korte kundeinteraktioner giver slagterne, når kunden ikke anerkender hans faglighed, og salgsassistenten, når hun/han overfuses af kunden på trods af, at hun/han forsøger at hjælpe denne.

Fortællingen om slagterne og kasselinien argumenterer for, at medarbejderne iscenesætter en kundeorienteret adfærd gennem *surface acting og deep acting. Surface acting* og *deep acting* henviser til det følelsesmæssige arbejde, som arbejdet i front kræver af medarbejderen, men som også distancerer medarbejderne fra deres jobrolle. Men begreberne rummer ikke, hvad kundedialogen om ”Bornholmerhanen” (afsnit 11.4.4) er et eksempel på: Slagtermesteren har rent faktisk initialiseret den rolle, han er blevet bedt om at spille, fordi ”Bornholmerhanen” som tegn iscenesætter hans faglighed i kundedialogen. I overensstemmelse hermed skriver Ashforth (1993:94):

> ”*the service agent may naturally feel what he or she is expected to express without having to work up the emotion in the sense discussed by Hochschild.”*

Men historien om ”Bornholmerhanen” beskriver også slagtermesterens følelsesmæssige udbrud, når kunden ikke bekræfter den iscenesatte rolle og ydmyger ham offentligt. Ifølge Hochschild (2003) er det (negative) følelsesmæssige udbrud et udtryk for, at slagtermesterens sande ”jeg” (”*the central salient and valued identity”,* jf. Ashforth, 1993:97) er i konflikt med iscenesættelsen af brandets identitet. Men eksemplet understreger, at det ikke nødvendigvis er den rette fortolkning. En anden fortolkning er, at der er et *mismatch* mellem kundens forventninger og slagtermesterens forventninger til servicemødet (jf. Goffman, 1959): *”Kunden ved ikke, der er en slagter i Kvickly, og så kan det også være lige meget,”* fortæller en slagter mig. Ligeså har jeg hørt kritik af den manglende eksterne markedsføring af ”Byens bedste Slagter” overfor kunderne med ordene: *”Vi er på side 32 i tilbudsavisen”* og *”Alle spørger efter Ludvig”* (som er konkurrentens brand, synlig i TV-markedsføring sommer 2007). Slagterne savner markedsføring af ”Byens Bedste Slagter”, og det er på trods af, at indretningen af den

åbne slagter (dvs. *substantive staging* jf. Arnould, Price og Tierney, 1998) netop har til formål, at understrege slagterens faglighed og invitere kunden til dialog. Gennem indretningen af den åbne slagter kan der argumenteres for, at kædeledelsen har søgt at mindske servicehandlingens uhåndgribelighed. Men det kan konkluderes at, det som enkeltstående tiltag øjensynlig ikke skaber rammerne for en gensidig engagerende dialog i sandhedens øjeblik.

Den konklussion har konsekvenser for det interne marketing mix, der mangler at inddrage den eksterne branding. Hvor er kunden i det interne marketing mix præsenteret i kap 6? Faren herved er, som casen afslører, at kunden ikke gengælder relationen, hvorved servicemødet kan have en destruktiv kraft på medarbejderens selviscenesættelse. Afhandlingens beskrivelse af kundemødet henleder opmærksomheden på, at brandet skal forstås som en narrativ struktur, og hvor de interne og eksterne marketingaktiviteter integreret udgør en holistisk fortælling, der sætter scenen for kundemødet. Marketingaktiviterne skal således instruere medarbejdere og kunder om, hvad de skal forvente af hinanden i kundemødet. Hermed sikres det, at begge parter kender hinandens roller og kan styrke hinandens selvfortællinger i kundemødet. Sagt på en anden måde er integrationen af den interne og eksterne kommunikation vigtig for at sætte scenen og skabe ligeværdighed i det personlige servicemøde - for derigennem at sikre begge parters brandengagement. Integration af den interne og eksterne marketingindsats er et opgør med ideen om, at en adfærd skal forankres internt før den kommunikeres udadtil (se også Pitt et al., 1999). For mens processen på et teoretisk plan kan synes enkel i en traditionel skelnen mellem virksomhedens målgrupper intern og eksternt (medarbejder og kunde), er virkeligheden langt mere kompleks.

13.2.2 Ledelse af identiteter

Afhandlingens kulturanalyser er inspireret af socialidentitetsteorien, dens betoning af relationer og gruppedannelser samt identitet, status og rolle som hinandens afhængige til forklaring af medarbejderes engagement. Desuden samler analyserne kulturstyringsideer op, idet ledelsen ses som kilde til forandringer.

Det giver et billede af kulturforandringer, der skabes *top-down* og *bottom-up* i organisationen som et billede på den interne dialog, som også italesættes i service marketing-litteraturen. I brandingtermer skal dialogen forstås som en demokratisering af brandets kerne. Men som casen viser, skal det ikke nødvendigvis forstås som demokratisering i HRM-termer: uddelegering af ansvar og beslutningstagen. For forandringerne har betydet, at grebet er blevet strammet om slagterne, som er blevet underlagt det formelle hierarkis autoritet ved at indføre flere (eller håndhæve eksisterende) rytmer og rutiner, herunder arbejdsplaner, centralpakket

kød og datomærkning. Rutinerne sikrer, at slagterne er der, når kunderne er der, at der ikke opstår udsolgtssituationer, at sortimentet er bredt, og at varerne er friske. Rytmer og rutiner indføres for at sikre forretningsmæssig effektivitet og opfyldelse af kundernes behov, og umiddelbart taber slagteren kontrol over udførelsen af sit arbejde. Fra et identitetsperspektiv taber slagteren imidlertid kun kontrol, så længe den pågældende rytme eller rutine svækker hans indtryksstyring som slagter.

Forandringsprocessen i Kvickly indebærer, som begge cases illustrerer, umiddelbart et statustab for slagterne. For den værdi, der knyttes til de håndværksmæssige traditioner – ”*det at gøre noget for dets egen skyld”* (Sennett, 2007:118) passer dårligt ind i den serviceorienterede virksomhed, hvor det, man gør, skal være for kunden skyld. Fordi praksis ændres undergraves meningen med arbejdslivet. For at kompensere herfor fremhæver og værdsætter Kvicklys kædeledelse slagtermestrenes menneskelige kompetencer i kundeinteraktionen samt deres ledelsesmæssige kompetencer i forhold til at kunne skabe forretningsmæssig lønsomhed i afdelingen. Derudover søges slagternes faglighed stimuleret med tydelige meningsbærende artefakter indenfor slagterkulturen, eksempelvis lokale produkter (varemærker som Bornholmerhanen, Bornholmergrisen, Premium), indretning af den åbne slagter og beklædning. Alt med henblik på at få slagterne til at drømme *(”as if”)* om at blive ”Byens Bedste Slagter”. Med udgangspunkt i denne drøm forventes slagtermestrene at forhandle og strukturere en forandring i måden hvorpå, slagterafdelingen iscenesætter dens ”jeg” på. Det er faktisk allerede lykkedes kædeledelsen at ændre fortællingen om centralpakket kød på butiksgulvet - fra historien om den store fabrikshal til historien om varerne (opdræt af dyrerne). At en meningsforhandling omkring daglig praksis har fundet sted er også helt tydeligt i fortællingen om, hvordan centralpakket kød (i slagtermestrenes indtryksstyring) nu opfattes som et mindre vigtigt tegn end bredden i sortimentet. Historien om Kvickys kulturforandringsproces illustrerer, hvordan symbolsk ledelse (Ashforth og Mael, 2004) ophæver paradokset mellem værdibaserede (selv)ledelsesprincipper (teori Y) og bureaukratiets styring og kontrol (teori X) af adfærd. Og dette med positiv effekt på slagtermestrenes engagement.

For kasselinien betyder det nye fokus på servicemødet, at de har mulighed for større anerkendelse af deres rolle i relationsopbygningen til kunden. Kasselinien er nemlig en medarbejdergruppe, som har været udenfor fællesskabet, da deres arbejde ikke har været værdisat indenfor betydningen af ”det gode købmandskab” i *service factory*. Nu er de indenfor igen i serviceprocessen som løsrevet fra det håndgribelige produkt.

Afslutningsvis kan der argumenteres for, at Kvickly ved at sætte mennesket i fokus samtidig har igangsat en proces, hvor det sociale hierarki i varehuset nedbrydes. Dette gøres ved at frisætte

kasselinien ved at give dem følelsen af selvledelse i kundeinteraktionen, der hæver sig over rutinerne og dagligdagens begrænsninger. Omvendt strammes grebet om slagterne i udførelsen af deres arbejde, men ligesom kasselinien frisættes slagterne igen ved at give dem følelsen af selvledelse i kundeinteraktionen. Engagement bliver omdefineret til et spørgsmål om medarbejdernes oplevede frihed eller kontrol i kundeinteraktionen, der sikrer *"an effektive showing"* (Goffman, 1959:33). Og heri ligger demokratiseringen af brandets kerne.

13.3 Konklusion

Fortællingerne om slagterafdelingen og kasselinien vidner om, at der indenfor organisationens meningsnetværk er praksisfællesskaber, der har egne (og forskellige) meningsstrukturer og adfærdsmønstre. I overensstemmelse med socialidentitetsteoriens forståelse af identiteter opstår disse praksisfællesskaber i mødet med andre gruppers identiteter. Ud af gruppernes opfattede modsætninger imellem hinanden opstår et socialt hierarki, der involverer en statusrelation. Det er den oplevede selvledelse og kontrol over praksisfællesskabernes udførelse af deres arbejde, der giver magt i relationerne i Kvickly. Status og magt udspringer af organisationsidentitetens anerkendelse af praksisfællesskabernes kompetencer som fundamentet for vi'et i gruppen (arbejdsidentiteten) og deres centralitet i iscenesættelsen af virksomhedens brand.

Forståelsen af praksisfællesskabernes identitet – deres rolle og position i varehuset – er den første brik i puslespillet om skabelsen af brandengagement. Man kunne tale om at praksisfællesskabernes oplevede selvværd har indflydelse på medarbejdernes brandengagement. Indenfor denne terminologi destabiliserer en ny brandstrategi praksisfællesskabernes selvværd, fordi de påtvinges en ny rolle – ikke blot i forhold til kunden men også i relationen til kolleger og ledere. Det vidner om, at der i en intern forandringsproces er meget mere på spil end kundens behov og brandets image. Manglende ledelsesmæssig forståelse for dette "spil" indenfor organisationens meningsstruktur*er* vil betyde manglende brandengagement på butiksgulvet og en adfærd, der i yderste konsekvens undergraver brandet.

Der er i teorikapitlerne argumenteret for at corporate branding og service marketing-litteraturen er målrettet kundens behov. I forlængelse heraf kan man tale om, at topledelsen kommunikerer løfter ud til kunden, som medarbejderne ikke kan spejle sig i. Brandets manifestationer som "tekstil i poser" eller "centralpakket kød" er eksempler på, at topledelsen dikterer salgsassistenterne og slagtermestrene en "servicebrand identitet", der handler om at opfylde kunden behov. Men på butiksgulvet er der en uoverenstemmelse mellem *corporate identity* og organisationens identitet, dvs. medarbejdernes forståelse af deres rolle i kunde-brand

relationen. At lægge tekstilvarer i poser udfordrer kasseliniens arbejdsidentitet centreret om en hurtig og effektiv ekspedition i Kvickly, mens centralpakket kød udfordrer slagterens etablerede rolle i produktionslokalet. Det kan derfor konkluderes, at medarbejderne lever brandet, når brandets manifestationer repræsenterer eller italesætter praksisfællesskabet identitet. Omvendt optræder medarbejderne illoyalt, når en ny adfærd ikke giver mening.

Kulturkonflikter er ikke italesat i corporate branding og service marketing-litteraturen. Til sammenligning ser denne ph.d organisationens konflikter som en uundgåelig del af en kulturforandringsproces. Konflikter er nødvendige, fordi de tvinger medarbejderne til at forholde sig til betydningen af en (ny) adfærd i iscenesættelsen af brandet. For når adfærd forandres, antager jobrollen en ny meningskonstruktion. Og den nye meningskonstruktion kan over tid bidrage til en ny organisationsforståelse (Wenger, 2004). Denne sammenhæng mellem adfærd, subkulturers meningforhandling og organisationens identitet understreger, at organisationens identitet er et fænomen, der skabes internt i organisationen, når brandet får mening i det praktiske arbejdslivs organisering. Det er en kulturel proces, der handler om at gøre dagligdags handlinger meningsfulde for subkulturers identitet – som forskellige fra andre i organisationen. Men det er ikke en isoleret kulturel proces, for kunden indgår som en kile i relationen.

14. En ny forståelse af organisationens identitet

Som redegjort for i kapitel 4 og 6, er marketingkonceptet blevet styrende for organisationens processer. Marketingkonceptet problematiserer det traditionelle hierarki (Du Gay, 2000) og har således placeret en større vægt på en mere organisk og fleksibel organisationsform (Christensen, 1994), hvor strukturer og processer hæver sig over den eksisterende organisations rigiditet for at møde kundens behov. Det kræver imidlertid en helt anden ledelsesstil. Der skal ske en udvikling fra en "politistat" (Schultz, 2008), hvor der er regler for og kontrol af medarbejdernes adfærd, til større fokus på tillid og uddelegering af ansvar. Imidlertid betyder princippet om selvledelse, at organisationens identitet strækkes til det yderste, fordi ansvaret for brandet uddelegeres til medarbejderen i det uhåndgribelige kundemøde. Netop topledelsens manglende kontrol med den interne meningsskabelse bag organisationers identitet er et centralt afsæt for denne afhandlings reflekterede overvejelser om, hvordan man kan forstå og udvikle de processer, der ligger bag meningsfulde brands.

Traditionelt set har corporate branding-teorien beskrevet organisationens identitet som en metafor for den processuelle integration af den interne og eksterne kommunikation, hvor uoverensstemmelser mellem organisationens identitet og image er drivkraften bag medarbejdernes initiativ og ansvar i udførelsen af deres job. Imidlertid viser analysen, at organisationens meningsfællesskab i Albert og Whettens (1984) terminologi ikke findes. Organisationens identitet i corporate branding-teorien er nemlig reduceret til topledelsens forståelse af verden og dermed et fænomen, der hjælper topledelsen til at håndgribeliggøre den brandstrategiske opgave (Christensen og Cheney, 2000) – fremfor at afspejle virksomhedens reelle værdiskabelse for virksomhedens interne interessenter.

I teorikapitlerne diskuterede afhandlingen begrænsningerne ved corporate branding og service marketing-teoriernes integrerede kultursyn. Derefter har afhandlingens analyser haft til formål at beskrive medarbejdernes identifikation og initialisering af brandet som en proces (Corley et al., 2006) i spændingsfeltet mellem topledelsens ønskede iscenesættelse af brandet (*corporate identity*) og den socialt konstruerede organisationens identitet (kultur) på butiksgulvet. Den socialt konstruerede organisationsidentitet som fænomen er undersøgt indenfor adskilte afdelinger i Kvickly. Således er identifikationsprocesserne undersøgt som et subkulturelt fænomen, hvor relationen til brandet er et resultat af medarbejdernes handlinger og andres reaktioner på dem, når brandet udleves i praksis. Kapitel 11 og 12 gav således et praktisk indblik i og en teoretisering af Kvicklys strategiske arbejde med at få medarbejderne til at leve brandet. Fortællingerne om slagterne og kasselinien havde dog hovedsagelig fokus på at beskrive det kultur- og identitetsarbejde, der finder sted i organisationer, når brandstrategien

ændres med service som et centralt element i iscenesættelsen af virksomhedens brand. Det komparative studie af de to cases (kapitel 13) danner grundlag for dette kapitel 14, som er en teoretisk perspektivering af de muligheder og udfordringer, som et differentieret kulturbillede på organisationen skaber for det nuværende perspektiv på organisationens identitet i corporate branding-litteraturen.

14.1 Organisationens identitet som et relationelt fænomen

Der er mange definitioner på, hvad kultur er (se Martin, 2002). Fænomenet kultur synes vi alle at forstå indholdet af, og alligevel er kultur et begrebsligt kaos præget af modsætninger, bl.a.:

- Kultur er ifølge Schein (1994) tavs viden, der strukturerer medarbejdernes adfærd. Men på trods af dette markedsfører den marketingorienterede virksomhed kulturens værdier, som om de var åbenlyse for alle medarbejderne.
- Kulturer er både stabile og foranderlige. De er foranderlige, fordi kulturer kontinuerligt genskaber sig selv gennem den engagerende samhandling (Weick, 2001).
- Kulturforandringer skabes gennem ledelsesmæssige påvirkninger af adfærd (Schein, 1994) i organisationen som i et lukket meningssystem, men samtidig finder kulturforandringer sted som en refleksiv proces indenfor organisationen og *outside-in* i interaktion med omgivelserne i det åbne system.

Indenfor disse paradokser, er afhandlingens store spørgsmål, om organisationens kultur, som er et udtryk for organisationens identitet, kan ledes gennem organisationens formelle struktur (som en *cascade process*) eller højest påvirkes via de betydningsskabende samhandlinger på butiksgulvet?

Organisationsidentiteten har i denne afhandlings analyse vist sig at indfinde sig midt i disse organisationskulturelle paradokser (jf. kapitel 4, tabel 4.1, hvor disse paradokser er omtalt som ureflekterede i corporate branding-litteraturen). For analyserne illustrerer overordnet, at en kulturforandringsproces både er et *top-down* og et *bottom-up* fænomen. Således er topledelsens kunderettede manifestationer af brandets identitet omdrejningspunkt for den interne betydningsskabelse omkring brandet, som finder sted, når medarbejderen udfører de daglige arbejderopgaver som ansat i Kvickly. Medarbejderen kan imidlertid afvise eller acceptere en ny rytme og rutine ved ganske enkelt ikke at følge de processer, som er udstukket. Fortællingerne fra Kvicklys butiksgulv understreger den subkulturelle meningsskabelse bag medarbejdernes adfærd, hvorfor det kan konkluderes, at kultur er et relationelt fænomen, der ikke kan betragtes som en strukturel variabel.

For det andet udvides forståelsen af organisationens identitet til også at handle om virksomheders meningsfællesskab som en intersubjektiv realitet skabt i og mellem organisationens subkulturer. Dynamikken i organisationens identitet skabes af en kontinuerlig sammenligning mellem virksomhedens praksisfællesskaber, der i socialidentitetsteorien beskrives som en intern klassificering: identifikation og differentiering grupper imellem. Dette billede af organisationen bryder med corporate branding-litteraturens hierarkiske forankring af *corporate identity*. I stedet ses organisationens identitet som et netværk af gruppeidentiteter, der er vævet ind i hinandens selvkonstruktioner, og hvor daglig adfærd er et centralt tegn i praksisfællesskabernes selviscenesættelse.

For det tredje skal processerne bag subkulturers initialisering af virksomhedens brand forstås som et refleksivt identitetsprojekt mellem traditionelt adskilte kulturanalyseniveauer: den personlige (individets sociale motiver for at indgå og påtage sig en rolle i et team), relationelle (dynamikken i og imellem subkulturer) og kollektive identitet (Brewer og Gardner, 2004; Goffman, 1959). I Martins (2002) termer er disse niveauer det fragmenterede, differentierede og integrerede perspektiv. Det kan bedst billedgøres med historien om spegepølsen. Denne nye procedure øger slagtermesterens centralitet i slagterafdelingen og styrker hans individuelle selvforståelse i hans rolle som slagtermester. Derudover styrker proceduren slagterafdelingens positive differentiering i forhold til medarbejderne på gulvet. Og med den øgede kontrol med slagterafdelingens indtryksstyring, øges slagterafdelingens oplevede selvledelse og centralitet indenfor fællesskabet Kvickly. Fællesskabet Kvickly er den kollektive identitet. Den kollektive identitet afspejler organisationskulturen, hvor praksisfællesskabernes identitetsprojekt finder sted. Fortællingerne fra Kvickly konkretiserer eksempelvis, hvordan praksisfællesskabers selvfortællinger er vævet ind i Kvickly's kollektive identitet som en "varekatedral" (/produktionskultur). Denne socialt konstruerede identitet er forankret i, hvordan det var, mens *corporate identity*, dvs. Kvickly som en serviceorganisation, har karakter af at være fremsynet. Hermed skabes et kultur-vision *gap*, som er udgangspunktet for enhver kulturforandringsproces, og som en intern brand-strategien har til formål at reducere.

For det fjerde er en meningsfuld relation mellem medarbejder og brand ikke blot et internt anliggende, for organisationens image har indflydelse på de ansattes identifikation med brandet og dermed på deres engagement i iscenesættelsen af et *ideal corporate image.* Organisationens identitet har mange kilder udenfor organisationen afhængigt af medarbejdernes kontaktflade med virksomhedens interessenter. Butikspersonalet spejler sig i kundens blik (Carmeli, Gilat og Weisberg, 2006) og i dennes feedback på den rolle, som medarbejderen er blevet bedt om at spille i iscenesættelsen af brandet i kundemødet. Dialogen i kundemødet er

således et kontaktpunkt mellem medarbejder og brand, og er derfor en kilde til subkulturers *sense-making*, der definerer deres følelsesmæssige relation til brandet.

Det kan konkluderes, at medarbejderens initialisering af brandet er et resultat af andres *positive* reaktioner, når brandet udleves i praksis. Det gør brandet til et kulturelt fænomen, hvilket konkret betyder en ny definition af *organisationens identitet,* hvor identitetsbegrebet ses som en proces skabt i interaktion med relevante interessenter for medarbejdernes opfattelse af "et vi", både internt, eksternt, horisontalt og vertikalt i organisationen. Den socialt konstruerede identitet udspringer af organisationens kultur og image. Men dynamikken i organisationens identitet er i høj grad skabt af de selvorganiserede praksisfællesskaber, der udvikler handlekraft og tager ansvar for udførelsen af deres job – tæt på kunden og langt fra de bonede gulve hvor de strategiske beslutninger træffes.

14.2 Identiteter og adfærd

Mens marketingafdelingerne er blevet gode til at positionere brandet i forhold til kundernes livsstil og forbrugertrends, kan virksomheder i dag kritiseres for stadig at have et langt sejt træk foran sig, hvis de skal have medarbejdernes livsverdener med:

> *"To assume that most members of an organization are deeply involved in the complex and elaborate narratives that their leaders construct on their behalf is to miss the point that most audiences, including employees, are often indifferent to what organizations have to say. Active involvement requires participation and voice; paradoxically, management typically sees the issue of identity as too important to allow for that."*
>
> Chistensen og Cheney, 2000:260

Branding er ikke længere blot et spørgsmål om konsistens og klare budskaber, men derimod et spørgsmål om aktivt at involvere sine interessenter i brandets meningsskabelse. Med denne kritik forskydes fokus i det interne marketing mix *fra* kommunikation af virksomhedens værdier og mål *til* forståelse af arbejdsidentiteter og identitetsarbejdet, når brandet udleves i praksis.

Det betyder, at sammenhængen mellem organisationens identiteter/praksisfællesskaber og deres adfærd skal forståes indenfor organisationen som et socialt system, hvor medarbejdernes fortolkning af brandets betydningsunivers udspringer af de menneskelige interaktioner i løbet af arbejdsdagen. For medarbejderne spejler sig i udfaldet af interaktionerne, som enten bekræfter eller afviser medarbejderens adfærd i iscenesættelse af brandet. Dog er karakteren af

relationerne (nærheden) - bagom interaktionerne - afgørende for graden af indflydelse på medarbejdernes socialt konstruerede (rolle)adfærd.

Brandets identitet indgår altså ikke eksplicit i medarbejdernes rolleforståelse men indirekte via den socialt konstruerede organisationsidentitet gennem interaktion og dialog med kunder, leder og kolleger og med praksisfællesskabet som primær referencegruppe. Denne tilgang til forståelse af organisationens identitet antyder, at organisationers flertydighed skabes gennem organisationsmedlemmernes sociale interaktion. Det er en interaktion, der involverer en magtrelation, hvor hvert praksisfællesskab kæmper om kontrol over fællesskabets selviscenesættelse og dets status indenfor varehusets sociale hierarki – og indenfor brandet som (bureaukratisk) ledelsessystem. Det sociale hierarki er knyttet til praksisfællesskabernes interne meningsskabelse i forhold til deres jobindhold i praksis, og hvordan deres kompetencer værdsættes i Kvicklys kultur.

Det kan konkluderes, at medarbejdernes adfærd skal forståes og forklares udfra subkulturernes kamp om anerkendelse af deres kompetencer. Således udspringer medarbejdernes adfærd af den rolle, som individet vælger at spille i sin higen efter at fremkalde nogle associationer i forhold til omverdenen og dermed opnå en højere status i den sociale struktur: *"The self we would like to be"* i relation til andre (Goffman, 1959:19; Marshall, 2007; 2000). Hermed kan der argumenteres for, at udvikling af rebelsk adfærd skyldes, at medarbejderen ligesom forbrugeren kun tager del i brandets fortælling i det omfang, medarbejderens selvforståelse (identitet) understøttes af *corporate identity*. Herved skabes en forståelse af medarbejdernes engagement som et relationelt og dynamisk begreb, og hvor organisationens identity er til forhandling fremfor at være en altomfavnende logik for adfærd.

14.3 Rolleidentitet og rolleadfærd

Med udgangspunkt i Kvicklys kulturforandringsproces fra produktionsvirksomhed til servicevirksomhed har analyserne haft til formål at eksemplificere praksisfællesskabers kultur- og identitetsarbejde som følge af en ny brandstrategi. Fortællingerne har haft fokus på, hvordan brandets iscenesættelse gennem nye arbejdsrutiner og fysiske manifestationer (indretning, beklædning osv.) ændrer medarbejdernes rolleidentitet. Rolleidentiteten er medarbejdernes rolle, som den er givet indenfor Kvickly's corporate brand, og den kan være i strid med medarbejdernes opfattelse af deres rolle som medlem af et praksisfællesskab. Det giver et billede af butiksmedarbejderne, der aktivt stiller spørgsmål ved, udfordrer eller afviser relevansen af brandets manifestationer på butiksgulvet og dermed corporate identity. Det henleder opmærksomheden på et uudforsket tema i corporate branding-litteraturen i relation til

brandambassadørkonceptet: ”Hvordan engageres medarbejdere til leve brandet?” som også er afhandlingens forskningsspørgsmål.

Implicit støtter casen ideen om, at ”teori Y” er bedre end ”teori X”, fordi netop involvering af kasselinien i beslutningen om *”tekstil i eller oven på poser”* fjerner medarbejdernes angst for at blive robotter (Kristensen, 2006) i en produktionsvirksomhed og blive marginaliseret yderligere i det sociale hierarki. Alligevel er denne afhandling et opgør med teori Y og ideen om medarbejdernes engagement som en ”(s)tilstand”, der kan ændres gennem den rette ledelse. For casen har vist, at når salgsassistenterne ikke deler topledelsens opfattelse af effektivitet, er det ikke entydigt et udtryk for udækkede psykologiske behov (Kristensen, 2006), som teori Y ville foreskrive. Modstanden mod *tekstil i poser* er også et udtryk for dilemmaet, som udspringer af deres jobrolle i front: mellem topledelsens krav til ++Service og kundens forventninger til hurtig og effektiv service. Til sammenligning skyldes modstanden blandt slagterne, at det centralpakkede kød har en symbolværdi i slagternes selviscenesættelse som fællesskab – som forskellig fra *”dem”* på gulvet. Slagterne har nemlig et andet perspektiv på deres rolle end topledelsen. Slagterens rolleforståelse og rolleadfærd er skabt i interaktion med slagtermesterens netværk af relationer/teams (Goffman, 1959), som han er en del af på arbejdspladsen, og hvis holdning betyder noget for ham. Slagtermesteren har internt en rolle som mester (og oplæringsansvarlig) i forhold til sin elev. Han er leder af afdelingen, en faglig autoritet i forhold til kunden, og endelig er han medarbejder i Kvickly som institution (eksemplificeret med dialogen med fagchefen, afsnit 12.4.3). Ligeså er salgsassistenternes rolle forankret i kasselinien som afdeling, og hvor han/hun måske er oplæringsansvarlig. Hun/hun er også medarbejder i Kvickly, og som sidste led i værdikæden har salgsassistenten også en vigtig rolle i relationen til kollegerne i varehuse og i dialogen med kunden. Alle disse roller er med til at forme og stabilisere slagtermesterens og salgsassistentens ”jeg” som ansat i Kvickly. Med disse eksempler understreges det, medarbejdernes adfærd er en social konstruktion, der er afhængig den rolle, de skal spille, og af situationen. Og det konkluderes, at betydningsskabelsen i forhold til organisationens identitet er et relationelt og dynamiske fænomen, som er forankret i rollebegrebet.

Modstand imod en ny brandstrategi (og en påtvunget rolleidentitet) skyldes derfor, at medarbejderne påtvinges nogle forandringer, som destabiliserer deres ”jeg” (Hildebrandt og Brandi, 2005) i de sociale roller, som de bestrider. Fortællingen om slagterne som en ekstrem case (Flyvbjerg, 1991) er et godt eksempel på, hvordan kulturelle konflikter mellem praksisfællesskaber og topledelsens iscenesættelse af *corporate identity* skaber intern modstand og rebelsk adfærd. Slagterne sletter centrale ordrer på centralpakket kød for med trætte,

rødsprængte øjne at producere deres hakkede oksekød lokalt. Men casen er også et eksempel på, at topledelsen godt kan arbejde målrettet med at påvirke medarbejderens rolleadfærd gennem den formelle magtstruktur og HRM-systemet, hvorved medarbejderne tilegner ny adfærd. Betydningen af centralpakket kød som tegn i slagterens selviscenesættelse er nedtonet til fordel for et andet tegn: bredden i sortimentet som er en anden central værdisat kompetence i slagtermesterens selviscenesættelse.

Kulturforandringer sker lokalt gennem forandringer i daglig praksis. I casen er det en kilde til forandringer, når ledelsen igangsætter initiativer, der forandrer daglig praksis. Den nye praksis forhandles af medarbejderen op imod dennes selvforståelse, og de roller denne har i de relationer, som han/hun indgår i. Praksisfællesskabet er som den nærmeste relation den primære referencegruppe for individets adfærd.

14.4 Brandidentifikation

Som redegjort for i teorien og i analysen eksisterer organisationens identitet i kraft af medarbejdernes fortolkninger af møderne (/kontaktpunkterne) med brand'et. Således kan vi ikke tale om brandet som en altomfavnene logik for adfærd. Derimod finder fortolkningerne af brandets symbolværdi sted i et subkulturelt rum, hvor arbejdsprocesser (handlinger og interaktioner langs værdikæden) og fysiske ting bliver tillagt betydning af de involverede. Den lokale meningsskabelse sætter rammen for medarbejdernes måde at omgås hinanden på langs værdikæden, deres identifikation med jobrollen og dermed initialiseringen af brandets manifestationer (jf. Weick, 2001; Goffman, 1959).

For at forfølge det relationelle perspektiv på organisationens identitet er der ikke tale om et meningsfællesskab omkring brandværdierne. Man kan højest tale om identifikation med brandets vision og værdier som et fælles mål. For organisationer består af subkulturer, der tillægger værdierne forskellige betydninger, når de iscenesætter brandet i daglig praksis. Et eksempel herpå er slagterne, der tydeligvis identificerer sig med virksomhedens værdi om ansvarlighed, men hvordan værdierne udleves i praksis til opnåelse af målet fortolkes forskelligt fra top til bund i organisationen**.** Og det er årsagen til, slagterne forlænger datomærkningen på kødet. Det konkluderes, at værdiernes pålydende ikke automatisk udmønter sig i en handling, som topledelsen har tiltænkt, ligesom at meningsskabelsen ikke er en simpel virkelighedsgørelse af en rutine eller procedure (Wenger, 2004).

Den konklusion betyder, at diskussionen om brandidentifikation ikke kan reduceres til et spørgsmål om rigtigt eller forkert menneskesyn, rigtig eller forkert ledelse. Derimod finder brandidentifikation sted, når medarbejderen gennem iscenesættelse af brandet styrker

praksisfællesskabets ”jeg” – og så betyder det ikke noget, at praksis er påtvunget som fast procedure eller ej. Identifikation- og initialiseringstankegangen kan derfor kun forstås indenfor en subkulturel scene. Hvis virksomheder skal kultivere brandambassadører, er topledelsen derfor nødt til at se organisationen som et flerkulturelt fællesskab af identiteter, hvor et engageret medlemskab fordrer, at disse fællesskabers grundlæggende kulturtræk dyrkes i iscenesættelsen af brandet.

Praksisfællesskabers grundlæggende kulturtræk eller antagelser (Schein, 1994) kan komme forskelligt til udtryk i praksis, og derfor var det muligt at påvirke slagterne til et *trade-off* mellem et bredt udvalg og centralpakket kød i iscenesættelsen af deres kultur. Denne iagttagelse giver ledelsen et legitimt handlingsrum at arbejde indenfor, hvor iscenesættelsen af de grundlæggende antagelser i kulturen søges ændret gennem bevidst brug af artefakter (indretning, produkter). Forandringen har til formål at styrke *the corporate brand*. Det er i Kvickly eksemplificeret ved, at Kvickly ønsker at ændre iscenesættelsen af slagterens faglighed fra dagligvarer på samlebånd til udskæringer og kunderådgivning, som vejen til at skabe en god forretning. Det skaber i en periode en værdikonflikt, og slagterne gør noget andet, end topledelsen vil. Det understreger dog blot, at forhandling mellem artefakter, værdier og grundlæggende antagelser (Shein, 1994) fordrer tid og rum til lokal forhandling. Førend en ny praksis (som artefakt) kan initialiseres, skal denne fortolkes og kædes sammen med andre tegn i et komplekt meningssystem.

14.5 At leve brandet

Brandet er i corporate branding-litteraturens første bølge beskrevet som en fælles forestilling, som deles af medarbejderne, og som er kulturelt forankret i brandstyrkende adfærd på tværs af organisationen. Imidlertid er brandambassadørbegrebet essentialistisk og uden konkret indhold i sin beskrivelse af topledelsens forventninger til medarbejdernes adfærd. I et relationelt perspektiv, som kendetegner corporate branding-litteraturens anden bølge, er denne tilgang dog problematisk. Afhandlingen har gjort klart, at brandet ikke er i sig selv, som defineret af topledelsen. Derimod eksisterer brandet og får indhold i dagligdagen gennem medarbejdernes handlinger i de dynamiske relationer, de indgår i, og gennem de roller, de har i disse relationer – både internt i virksomheden og i mødet med kunden.

Slagteren og salglederen i forområdet har mange roller i varehuset: han/hun er en del af ledergruppen, leder af slagterafdelingen/leder af forområdet, medarbejder i Kvickly, slagter osv. Begge træder de ind og ud af forskellige roller dagen lang afhængigt af, hvem de taler med. Indenfor corporate branding-teorien antages brandambassadøren at have én fast og konsistent

identitet, hvorfor det antages at være en uproblematisk affære at skifte imellem jobbets forskellige roller. Indenfor et differentieret/fragmenteret kultursyn skal brandambassadør forståes indenfor rammerne af interaktionen med andre. Det peger i retning af en ny forståelse af begrebet, fordi brandengagement og det at leve brandet bliver en følelse, der udspringer af interaktionen, og som medarbejderen handler efter.

”At leve brandet” finder sted, når topledelsens iscenesættelse af brandet gennem fysiske artefaktor eller processer fremmer praksisfællesskabets ønskede selvbillede. Det styrker medarbejdernes følelse af kontrol og selvledelse i kundemødet. Imidlertid illustrerer fortællingerne fra butiksgulvet også, hvordan medarbejderne nogle gange bliver følelsesmæssigt skuffede, når de expliciterer brandet, fordi udfaldet af kundemødet er ukontrollabelt, hvorfor det påvirker den enkeltes følelse – positivt eller negativt - som ansat i virksomheden med indflydelse på dennes brandengagement.

14.6 Den udvidede dynamiske organisationsidentitetsmodel

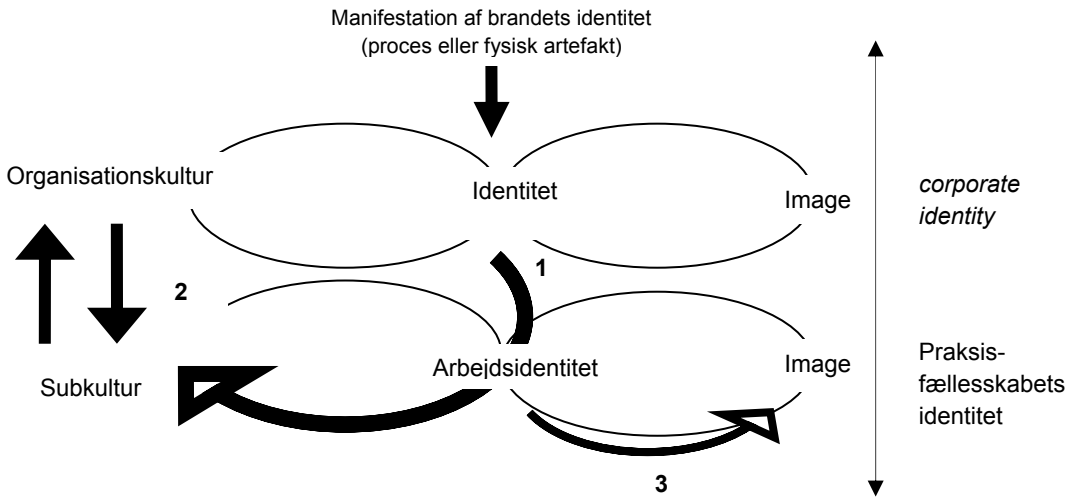
Kultur, identitet og image er relaterede koncepter i organisationers *sense-making*-proces (Hatch og Schultz, 1997). Modellen afspejler, at organisationens selv ikke kan adskilles fra andres opfattelser af ”os”, hvorfor organisationens identitet hænger sammen med virksomhedens image skabt af markedsføringen. At image er udviklende for organisationens identitet er i overensstemmelse med denne afhandlings resultater, men modellen kan kritiseres for, at forståelsen af sammehængen mellem identitet og image er begrænset, fordi organisationens interne forhold - som er et komplekst netværk af relationer – ignoreres.

Et subkulturelt perspektiv på de betydningsskabende processer bagom organisationens identitet åbner op for en ny forståelse af medarbejdernes brandengagement (eller det modsatte). Brandengagement udspringer af medarbejdernes arbejdserfaring (retrospektivt) som del af et praksisfællesskab, og af de følelser der i ”nuet” bringes i spil, når medarbejderen iscenesætter brandet i *face-to-face* interaktionen med kunden, andre praksisfællesskaber og (top)ledelsen. Fra et corporate branding-perspektiv bliver det vitalt at forstå disse interaktioners indflydelse på de daglige og refleksive praksisser, som udgør konteksten for forhandlingen af organisationens identitet på butiksgulvet.

”Arbejdsidentitet” er en ny variabel tilføjet til Hatch og Schultz’s model. Den er tilføjet for at understrege, at initialisering af nye kunderettede og brandstyrkende initiatiativer (/manifestationer) er en lokal *sense-making*-proces forankret i praksisfællesskabet. En grundlæggende antagelse bagom denne *sense-making* proces er, at (sub)kulturer ikke er stabile, objektive størrelser, hvorfor arbejdsidentiteters selviscenesættelse kontinuerligt forandres som et

resultat af fælles erfaringer, mellemmenneskelige interaktioner (indenfor og udenfor praksisfællesskabet) og magtkampe, der er en del af organisationens eksistens. Disse magtkampe er praksisfællesskabernes måde at opnå anerkendelse for det arbejde, de udfører langs værdikæden, samt for de kompetencer, de bestrider. Men som det også fremgår af analyserne, er magtkampene forankret i en organisationskulturel logik, der favoriserer kompetencer, der kan henføres til Kvicklys ”varekatadral” (/produktionskultur). Organisationens kultur er med andre ord en barriere for, at medarbejderne ændrer deres adfærd og lever servicebrandet, som iscenesættelsen af *corporate identity* fordrer. Dette er illustreret ved pilene tv. i figur 14.1, hvor den <u>udvidede</u> dynamiske organisationsidentitetsmodel introduceres.

Figur 14.1 Den udvidede dynamiske organisationsidentitetsmodel



Kilde: Egen tilvirkning

Med den bredeste pil (1) søger modellen at illustrere, at praksisfællesskabers initialisering af brandet udspringer af en forhandling af praksisfællesskabets arbejdsidentitet op imod ledelsens iscenesatte identitet gennem ændrede processer (for eksempel arbejdstidsplanlægning) eller fysiske manifestationer af brandet (eksempelvis indretning, tekstil i poser, produkter og produktbrands). Disse fysiske manifestationer og processer kaldes i figuren ”manifestationer af brandets identitet”, der refererer til den eksterne kommunikation af brand identitet.

Den horisontale pil tv. (2) illustrerer at den lokale forhandling sker indenfor rammerne af organisationskulturen, dvs. indenfor praksisfællesskabernes kontinuerlige iscenesættelse af deres kompetencer indenfor den sociale orden. Men praksisfællesskabernes engagement er også påvirket af interessenterne udenfor virksomheden (illustreret med pil nr 3), dvs.

interessenternes positive eller negative reaktioner på fællesskabernes ”vi” i udførelsen af deres job.

Modellen stiller skarpt på, at kultur- og identitetsarbejdet på butiksgulvet kæmpes på 3 fronter: kunden, lederen og kollegerne. Til sammenligning forklarer corporate branding-teorien kun én front, nemlig den ledelsesinitierede brandidentifikationsproces illustreret ved pil nr. 1. For corporate branding har en kulturforståelse, der ignorerer praksisfællesskabernes lokale arbejdsidentitet og de subkulturelle konflikter, som opstår, når topledelsen dikterer en adfærd, der er i uoverensstemmelse med et praksisfællesskab selvforståelse indenfor det sociale hierarki (jf. pil nr. 2). Derudover konkluderes det, at brandidentifikation (eller det modsatte) vokser frem af konkrete situationer/interaktioner og deres udfald, når topledelsen udstikker (begrænsende) rammer for, hvilke identiteter, som en medarbejder kan påtage sig i iscenesættelsen af servicebrandet.

Den udvidede organisationsidentitetsmodel flytter fokus fra ”brandet som en tro” til ”brandet som en relation”, hvor de menneskelige interaktioner er afgørende for, om adfærd fastholdes eller ændres. Denne decentralisering af betydningsskabelsesprocessen bagom organisationens identitet er en vigtig pointe, der er afgørende for, hvordan man kan tale om implementering af et brand i organisationer. Kan man overhovedet tale om *ét* brand, når brandets mening kontrueres af de sociale relationer, som det er placeret i? Corporate branding-litteraturens stræben efter en sammenhængende organisationsidentitet er ikke realistisk, fordi organisationen består af arbejdsidentiteter, der er åbne og foranderlige, og som ikke helt kan låses fast.

I forlængelse heraf konkluderes det, at organisationsidentiteten som et ledelsesværktøj ikke former kulturen, men at topledelsen over tid kan påvirke kulturen ved at skabe de rigtige rammer for de subkulturelle forhandlinger. Rammerne skabes via det nye interne marketing mix (se kapitel 15) målrettet virksomhedens praksisfællesskaber, og hvor indsatsen er tænkt integreret på tværs af interne og eksterne målgrupper og med udgangspunkt i servicebrandet. Den integrerede indsats skal bygge på en kulturanalyse af organisationens subkulturer, der skal sikre, at ledelsen har den nødvendige indsigt i, hvilke muligheder og barrierer der er i organisationen forud for igangsættelsen af en ledelsesinitieret kulturforandringsproces.

Afslutningsvis skal det understreges, at konflikter er en vigtig del af og en forudsætning for god ledelse af en forandringsproces gennem symbolsk ledelse (Ashforth and Mael, 2004). Formålet med symbolsk ledelse er, at praksisfællesskaber tillægger fysiske og handlingssymboler en ny betydning, hvorved adfærd ændres.

14.7 Bliver corporate identity en skrøbelig konstruktion?

Spørgsmålet om, hvorvidt corporate identitet bliver en skrøbelig konstruktion, henviser til det differentierede kulturbillede, som afhandlingen udfolder, fordi det i et corporate branding-perspektiv resulterer i et svagt brand.

Dog tegnes der på tværs af de to cases et billede af, hvordan praksisfællesskabers grundlæggende antagelser (slagterens faglighed og salgsassistentens initiativ og dialog med kunden) bliver en ressource i brandets iscenesættelse for at opnå autensitet i kundemødet. Men det kræver intern branding for at ændre adfærd forankret i virksomhedens kultur, og strategiarbejdet er nødt til at invitere til dialog. Dialogen skal tage udgangspunkt i praksisfællesskabernes idealbillede, værdier og adfærd. Dette er et brud med corporate branding-litteraturen, som ikke forlader sig på subkulturers brandforståelse i skabelsen af et stærkt brand. Således lægger denne afhandling vægt på, at der ved ændringer i den eksterne brandstrategi i højere grad skabes tid og rum til refleksion og dialog indenfor virksomhedens praksisfællesskaber. Det er nødvendigt, fordi nye processer og ændrede fysiske artefakter, der eksternt skal styrke brandets relation til kunden, internt kan have negative konsekvenser for medarbejderens engagement og hindre opnåelse af virksomhedens mål (Schultz, Hatch og Larsen, 2000).

Alt for ofte er intern branding beskrevet som en marketingopgave (bl.a. Karmark, 2005), hvor ledelsen er blind i troen på, at medarbejderne motiveres af, at ledelsen opsætter mål og retning. Og den er blind i troen på, at medarbejderne selv formår at omsætte det til daglig praksis. For medarbejderne motiveres af deres egen selvudfoldelse og selvbekræftelse via arbejdet forud for opnåelse af virksomhedens mål. Derfor kan både små og store ændringer i det daglige arbejde og dermed den etablerede rolleidentitet have store konsekvenser for medarbejdernes selvbillede og skabe modstand mod topledelsens igangsatte aktiviteter. Det giver arbejdet med intern branding en ny retning, der åbner op for en diskussion af, hvordan HRM kan skabe rammerne for brandets betydningsskabelse, således at nye arbejdsopgaver og fysiske artefakter bliver initialiseret som en del af medarbejdernes (subkulturelt forankrede) arbejdsidentitet gennem daglige interaktioner. Konkret resulterer dette i et nyt ledelsesparadigme, som vil blive præsenteret i næste kapitel.

15. Ledelse af identiteter

Corporate branding og service marketing-litteraturen har et integreret kultursyn, hvor rammerne for den rette måde at tænke og handle på er det formelle magtforhold mellem (top)leder og den individuelle medarbejder. Begreberne brandambassadør og *part time marketer* refererer således til den institutionaliserede rolleidentitet, som, foruden initialiseringstanken, bygger på en gensidig og tavs forventning (mellem leder og medarbejder) til, at medarbejderen løser sine opgaver med virksomhedens mål om kundetilfredshed og – loyalitet for øje. Det er imidlertid et menneskesyn, der kan kritiseres for at tro, at medarbejderen gennem HRM-systemet kan motiveres til at arbejde med sin personlighed for at nå virksomhedens mål.

Kapitel 5 kritiserede brandambassadørkonceptet for at bygge på et *dyadisk relation* mellem virksomhed og individ og for at ignorere corporate branding-teoriens egne forudsætninger om organisationens identitet som en trekantsrelation mellem kultur, vision og image. Brandet som en triadisk betydningsskabende relation betyder nemlig, at identifikation og initialisering af virksomhedens corporate brand ikke blot sker gennem det formelle HRM-system (dyaden), men også via uformelle og formelle informationsveje i relationen mellem mennesker indenfor og udenfor (eller på kanten af) organisationen. Dette bekræftes af afhandlingens kulturanalyser, der har bragt de mellemmenneskelige relationer internt i organisationen og i relationen til kunden (eksternt) til et virkelighedsniveau, som corporate branding-teorien må forholde sig til for at sikre idealet om medarbejdernes selvudvikling fra et identitetsperspektiv med positiv effekt på medarbejdernes brandengagement. For relationerne bygger ikke kun på harmoni og gensidighed men tager form af et kontinuerligt trekantsdrama.

Med udgangspunkt i Kvicklys kulturforandringsproces fra produkt(ions)orienteret virksomhed til servicevirksomhed søger dette kapitel at konkludere på erfaringerne fra butiksgulvet i Kvickly og deres implikationer for ledelse af interne branding-processer.

15.1 Gruppeidentiteten som ledelsessubjekt

Fortællingen om Kvickly skaber en ny forståelse af begrebet brandengagement som det følelsesmæssige engagement forankret i jobrollen. Det er ikke jobrollen, som den er beskrevet af den formelle struktur, men betydningen den er blevet tillagt gennem gensidighed i de relationer, som medarbejderne indgår i på arbejdspladsen. Den nærmeste relation er praksisfællesskabet. Brandengagementet afhænger derfor af, i hvor høj grad rolleidentiteten, som den er defineret af brandet, bekræfter ”os”, sådan som vi gerne vil ses af andre. Det handler om anerkendelse af praksisfællesskabets kompetencer. Således skaber manglende

gensidighed i relationerne grundlag for fremmedgørelsen af medarbejderen fra deres jobrolle, hvilket fører til mindre engagement.

Praksisfællesskabet er individets nærmeste referencegruppe, og det giver den interne branding en retning mod anvendelse af konkrete værktøjer fra marketings værktøjskasse: segmentering af medarbejderne. Formålet hermed er at se intern branding som en proces, der målretter brandingaktiviteterne mod praksisfællesskabernes selvforståelse og behov for selviscenesættelse. Hermed styrkes gruppens fællesskabsfølelse ("vi'et") indenfor *corporate identity*. Brandstrategien skal derudover være forankret i praksis, fordi praksis – og ikke mål og vision – er grundlaget for praksisfællesskabets initialisering af brandet.

Praksisfællesskabets identitet, dvs. dennes gruppefølelse, fremskrives som et centralt ledelsessubjekt. Gruppefølelsen ("vi'et") referer McGregor (i McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006:50) til som medarbejderens behov "*for belonging, for association, for acceptance by one's fellow, for giving and receiving friendship and love".* Det er paradoksalt, fordi det enkelte individ (og ikke gruppen) i McGregors verden stadig er den primære ressource, hvilket også kendetegner corporate branding-litteraturen. Gruppefølelsen er i denne afhandling fremskrevet som et kulturelt betinget fænomen, som udvikles over tid imellem medarbejdere, der udfører samme arbejde i et praksisfællesskab – men som også påvirkes af eksterne faktorer.

I Kvickly er ledelsessubjektet praksisfællesskabet og den gensidige påvirkningsproces gruppemedlemmerne imellem - med mellemlederen som kulturforandringsagent. HRM-strategien bygger således på devisen om det selvledende team. Imidlertid er subkultur- og identitetsperspektivet, som kendetegner Kvicklys perspektiv på den interne ledelsesopgave, ikke en del af service marketings virkelighedsbillede. Kvicklys tilgang har karakter af at være *symbolic management* (Ashforth og Mael, 2004), hvor forandringsledelse handler om at forstå, hvordan brandets manifestationer i eksempelvis fysisk indretning, arbejdsprocesser og (mærke)varer målrettet kan udfordre praksisfællesskabers arbejdsidentitet uden at virke fremmedgørende på lang sigt. Det er også en forståelse for, at forandringsledelse kræver tid og rum for objektivering (Wenger, 2004) af nye symboler indenfor praksisfællesskabernes virkelighedskonstruktion dvs. som centrale tegn i praksisfællesskabers selviscenesættelse i forhold til de andre praksisfællesskaber. Og ligesom traditionel reklame (overfor forbrugeren) ofte er inspireret af menneskelige instinker om social prestige, skal HRM's iscenesættelse af nye symboler appellere til medarbejdernes behov for prestige (Saugstad, 2005) i det sociale hierarki.

15.2 Det nye interne marketing mix

I overensstemmelse med HRM-teorien fremhæver corporate branding-litteraturen individets socialisering i organisationskulturen – gennem rekruttering og uddannelse/træning – som en forudsætning for medarbejderen som brandambassadør (McDonald, de Chernatony og Harris, 2001). Belønningssystemer bliver også fremhævet som et ledelsesværktøj, så individet udfylder sin rolle i forhold til de brandstrategiske mål (Vallaster og de Chernatony, 2006). Andre har nævnt (mellem)lederen som det centrale omdrejningspunkt for ændring af medarbejdernes adfærd (bl.a. Schein, 1994). Endelig er et internt forfremmelsessystem fremhævet som et kulturledelsesværktøj[66]. Imidlertid kritiserer denne ph.d det interne marketing mix' valg af redskaber (uddannelse, måle og belønningssystemer) for at være målrettet "massen af individer". Et eksempel herpå er det interne karrieresystem (ILM) i Kvickly, men hvor begrebet karriere tydeligvis har et andet meningsindhold blandt slagterne. Den institutionelle karrierevej giver tydeligvis ikke anerkendelse eller status som slagter. Et helt andet eksempel er uddannelserne (eksempelvis slagtermesteruddannelsen), hvor informationerne er standardiserede med forventningen om, at medarbejderne implementerer brandet 1:1 og leverer en ens adfærd. Således kan det interne marketing mix kritiseres for at være begrænset af en produktionslogik, hvor virksomheden er en maskine, hvis effektivitet stiger, hvis ledelsen blot opgraderer maskinen med faglige kompetencer og viden om virksomhedens strategi, mål og værdier.

På trods af kritikken har præsentationen af Kvickly i det første kapitel og de efterfølgende kulturanalyser fremhævet link'et mellem det interne marketing mix og kulturforandring – men dog med væsentlige forskelle fra service marketing-litteraturens udgave. Således konkluderes det, at den taktiske implementering af en intern brandstrategi skal omfatte et bevidst valg af redskaber fra HRM's værktøjskasse afhængigt af den interne målgruppe. Brandet skal ledes gennem målrettede HRM-aktivititeter, kommunikation og dialog med organisationens subkulturer i forhold til, hvordan brandet kan fremme deres ønskede selvbillede. Ledelsen skal hæve blikket fra motivation af individet (jf. Steyaert og Janssens, 1999) til ledelse af *internal brand communities* eller praksisfællesskaber. Det er tanker taget fra den traditionelle *brand management*-teori (Kapferer, 2004), hvor kundesegmenters/målgruppers ønskede selvbillede fremmes i markedskommunikationen. Det er ideen om, at brands tages ud af deres oprindelige

[66] Ogbonna (1992:93) stiller dog spørgsmålstegn ved *Internal labour market* som en effektiv HR-strategi i kulturforandringsprocesser, fordi nøglestillinger besættes af medarbejdere, som vil drive købmandsskab *in the old ways*.

kontekst og gøres til en del af subkulturernes selvfortællinger. Ledelse af brandengagement kræver derfor, at strategien inddrager subkulturers selvforståelse som en ressource i forandringsskabelsen. Brandambassadører skabes kun i det omfang brandet bliver del af menneskers praksis, dvs. når brandets manifestationer som tegn tilbyder identifikation. Det er derfor nødvendigt med en forståelse af, hvordan brandet som meningssystem kan styrke subkulturernes identitetskonstruktion i de roller, de skal bestride som brandambassadører. Det gælder i alle arbejdslivets sociale relationer, både internt (vertikalt og horisonalt i organisationen) og eksternt i kundemødet.

Konklusionerne fra butiksgulvet er, at menneskelig adfærd udvikles gennem de interpersonnelle relationer, og således kan medarbejderens brandstyrkende adfærd forklares gennem de selvledende praksisfællesskaber som ledelsesobjekt. De selvledende praksisfællesskaber er en løsning på brandets udfordringer i den serviceorienterede virksomhed: at skabe sammenhæng i organisationens adfærd i en serviceøkonomi, hvor kundeorientering og fragmentering af brandets betydning truer.

Konklusionerne har ydermere bidraget til det nye interne marketing mix, som bygger på ideen om de selvledende teams. Praksisfællesskabet er derfor ledelsessubjektet.

<u>Det nye interne marketing mix:</u>

- Segmentering (*sub*kulturanalyse): segmenteringen af medarbejderne skal bygge på den socialt konstruerede grænsedragning mellem praksisfællesskaber, dvs. deres interne følelse af og oplevede forskellighed fra hinanden – og ikke hvad der synes umiddelbart fra et eksternt perspektiv (Van Maanen og Barley, 1984).

- Ekstern branding: Dette understreger logikken i den dynamiske organisationsidentitetsmodel, hvor image er udviklende for identiteten. Ekstern markedsføring skaber den eksterne organisations blik på medarbejderens rolle og er et centralt tiltag, der skaber rammen for den engagerende samhandling i servicemødet.

- Intern markedsføring: Information om hvor virksomheden er på vej hen. Dette er for eksempel det interne nyhedsbrev ”Kort og Godt”, som indledte kapitel 2, eller ”Mit Coop”, som er Coops medarbejderblad, og som formidler succeshistorier fra butiksgulvet.

- Uddannelse og træning: Uddannelsesforløb med indbyggede workshops og erfa-møder er ikke en læringsressource i sig selv, men fixpunkter for dialog og refleksion (Wenger, 2004). Disse dialoger er udgangspunkter for, at medarbejderne begynder at genforhandle deres relation til organisationen gennem udveksling og forhandling af erfaringer fra praksis op

imod det eksisterende kompetencesystem. Og det selvom deltagerne ikke er kolleger i samme varehus, fordi praksisfællesskabers ”vi”-følelse eksisterer på tværs af organisationers fysiske grænser.

- Fysiske artefakter *(Physical artefacts)*: Gennem ændret indretning af butiksscenen, ny beklædning, produktsortiment og -branding ændres også dramatisereringen af medarbejdernes rolle (*substantive stanging*, jf. Arnould, Price og Tierney, 1998). Det er alle redskaber som i Goffmans (1959) termer er med til at give butiksmedarbejderen kontrol over både sin egen og Kvickly brandets iscenesættelse i kundemødet.

- Ledelse: Daglig ledelse fungerer som facilitator for forhandlingen af tegn indenfor praksisfælleskabet. Gennem dialog skal medarbejderne opnå følelsen af at blive involveret med det formål at de engagerer sig i den igangsatte forandringsproces.

- Ændring af processer via rytmer og rutiner: Fra et identitetsperspektiv kan rytmer og rutiner både virke engagerende og fremmedgørende på medarbejderens sociale selv. Det er et værktøj, som kan anvendes bevidst til at dramatisere (sub)kulturelle kompetencer i kundemødet eller til at udfordre eksisterende meningsstrukturer i forhold til, ”hvordan vi arbejder her”.

- Rekruttering: Rekruttering kan skabe homogenitet (og stabilitet) eller heterogenitet (og ustabilitet) i et praksisfællesskab. Heterogenitet udfordrer praksisfællesskabets meningsstrukturer og virker fremmende for forandringer, mens homogenitet fremmer eksisterende meningsstrukturer. Van Maanen og Barley (1984) har et kultursyn, som understøtter dette perspektiv: Hvem man (ny)ansætter i gruppen har betydning for medarbejdernes identifikation med deres job, fordi det netværk, som de er som en del af på deres arbejdsplads, er et tegn i deres indtryksstyring.

- Selvledelse: Der er to typer af selvledelse. Selvledelse i corporate branding-litteraturen har rødder i organisationsteorien om ledelsens magt og kontrol (Conger og Kanungo, 1988) eller med andre ord *”Make people important”* (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006) Fra et socialidentitetsperspektiv fremhæver denne afhandling dog selvledelse som en *følelse* af indflydelse på praksisfællesskabets selviscenesættelse, dvs. ledelse handler om at *”make people feel important”* (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006). Selvledelse fra et identitetsperspektiv er altså ikke et spørgsmål om reel selvledelse indenfor organisationens struktur men opfyldelsen af et indre behov for magt og kontrol over iscenesættelse af et ønsket selv (dette vil blive uddybet i afsnit 15.3).

De ledelsesmæssige implikationer af det nye interne marketing mix er, at der skal sættes mere fokus på, hvilken indflydelse forandringerne har på praksisfællesskabernes identiteter gennem subkulturers betydningsskabende processer frem for massekommunikation. Det er en videreudvikling af værdibaseret ledelse, der betyder et skift væk fra at handle om medarbejdernes faglige udvikling, så de har viden og kompetence til at udføre deres arbejde, til i dag også at handle om kultur*er* og identitet*er*. Derudover kræver effektiv integration af virksomheden værdiskabende aktiviteter (*operant ressources;* Vargo og Lusch, 2004) på tværs af afdelinger en forståelse for, at forandringsprocesser er konfliktfulde, fordi organisationen har mange subkulturer med forskellige og ofte modstridende interesser og behov. Forandringsprocesser kan derfor ikke faseopdeles eller planlægges, men skal ledes med udgangspunkt i forandringers kompleksitet. Det kræver en løbende evaluering og tilpasning af strategien, som fokuserer på en symbolsk tilgang frem for en kognitiv tilgang til forandringsledelse.

Erkendelsen af fysiske artefakters og handlingers symbolske betydning indenfor subkulturer betyder, at fysiske artefakter og processer kan bruges effektivt til at forme (eller manipulere?) medarbejdernes følelser og adfærd for dermed at fremme servicekvaliteten i den personlige interaktion: empati og tillid, som blev præsenteret i kapitel 4. De fysiske artefakter, som blev brugt i slagterafdelingen, var beklædning, indretning og varemærker, som alle fremkaldte følelsen, *"as if"* jeg var i en lokal slagterforretning i gågaden. Og i kasselinien anvendtes det rutineprægede flow af handlinger (processer) som et redskab til at samle medarbejderne om en fælles identitet, fordi gruppen var meget uhomogen. Det sidste eksempel henleder dog opmærksomheden på, at marketing mixets elementers har forskellig effekt på subkulturers adfærd, hvorfor en intern brand-strategi bør bygges op som et "*branded house"* (Aaker og Joachimsthaler, 2000) i forhold til virksomhedens interne målgrupper, deres forskellige relation til brandet og deres relation til hinanden. For indførslen af standardiserede processer i slagterafdelingen havde ikke en integrerende effekt, som det var tilfældet i kasselinien. Tværtimod splittede den påtvungne adfærd slagterne i to grupper. Det skabte internt en heterogenitet, konflikter og uensartet (samt illoyal) adfærd.

15.3 Om selvledelse og magt i organisationer

Den nye servicebrand-strategi ændrede ikke blot Kvicklys relation til markedet. Den rakte langt ind i virksomhedens kultur med betydning for det enkelte praksisfællesskabs identitet som forankret i jobrollen. Kulturanalysen tematiserede praksisfællesskabernes oplevede

identitetsmæssige konflikt som følge af den nye brandstrategi i følgende ledelsesmæssige paradokser:

- Magt versus underdanighed
- Kontrol versus selvledelse

Af analysen konkluderes det, at brandengagement udspringer af følelsen af at have kontrol over praksisfællesskabets selviscenesættelse, således at afdelingen positivt distancerer sig fra andre afdelinger, hvorved afdelingens medlemmer får magt og status i de sociale relationer. Ledelse af brandengagement handler i det lys om at kunne forstå og håndtere relationen til virksomhedens praksisfællesskaber i et paradoks mellem selvledelse og (topledelsens) kontrol, magt og underdanighed. Dog skal det understreges, at det ikke handler om reel selvledelse og magt i HRM-termer, men om at give praksisfællesskaberne følelsen af ansvar for og indflydelse på deres selviscenesættelse *og* dermed iscenesættelsen af brandet.

Behovet for selvledelse, involvering og indflydelse er i afhandlingen fremskrevet som stærkere indenfor slagternes faglige socialitet og gruppeidentitet til sammenligning med den fremmedgjorte, udskiftelige og tayloriserede ansattes manglende socialitet og fællesskab i kasselinien. Sammenhængen mellem subkulturers styrke, følelsen af et ”vi” (gruppefølelsen) og adfærd understreger vigtigheden af ”rekruttering” som et taktisk fokus på et subkulturelt niveau, når HRM skal udvikle og forandre lokale meningsnetværk og kultivere brandambassadører. På organisationsniveau betyder brandengagement som intern ledelsesproblematik i en servicevirksomhed, at fokus om nødvendigt må rettes mod at demokratisere kulturen, således at alle praksisfællesskabernes kompetencer er lige meget værd i iscenesættelsen af servicebrandet. Det ville løse en stor del af konflikterne i kasselinien og fremme medarbejdernes stolthed ved deres job og dermed deres brandengagement. Den interne branding-indsats i forhold til medarbejdernes adfærd skal her have fokus på at give kasselinien magt internt ved at flytte kasselinien op i det sociale hierarki. For slagterne betyder det omvendt lavere status og starten på en kulturel konflikt, som synes at være uløselig. Et forslag til Coop HR og Kvickly vil dog være at nedbryde de faglige siloer i Kvickly og gennem arbejdstidsplanlægning på tværs af varehuset at lade en medarbejder på gulvet varetage de opgaver, som distancerer slagtermesteren fra hans job, for eksempel bestilling og opfyldning af centralpakket kød, men som er værdsatte kompetencer ”på gulvet”. En anden løsning kunne være at rekruttere andre faggrupper ind i slagterafdelingen, som kan udfylde (dele af) slagterens arbejdsopgaver i ”Byens Bedste Slagter”, og som har en kultur, der som udgangspunkt harmonerer bedre med en servicevirksomhed, end det er gældende for slagterkulturen.

15.4 Magtrelationen i servicemødet

Brandet som meta-narrativ skaber samhandlingerne mellem kunde og medarbejder. Medarbejderen spejler sig i virksomhedens brand image, og bliver konfronteret hermed i kundeinteraktionen. I både corporate branding og service marketing-litteraturen omtales brandet som en symbolsk relation mellem tre parter: virksomheden, medarbejderne og kunderne. Men medarbejderne og kunderne opfattes som to separate målgrupper i litteraturen, eksemplificeret i mantraet om *"identity precedes image"* samt et internt og eksternt marketing mix. Begge mix er ydermere styret af en altomfavnende markedsorientering, hvor brandet "*exists in the mind of the consumer"* (Ind, 2003:394), og hvor medarbejderen som medskaber af brandets betydning blot refererer til medarbejderens kompetencer til at *levere* brandet i servicemødet.

Servicemødet er i kapitel 4 karakteriseret som uhåndgribeligt med henvisning til, at kunden ikke kan konkretisere servicens fordele forud for servicemødet. Imidlertid er det denne afhandlings påstand, at virksomhedens branding netop bør have til formål at skabe håndgribelighed, og at den eksterne markedsføring bør tænkes som "et manuskript", der skal sikrer, at hverken kunde eller medarbejder krænkes. En oplevet ligeværdighed i servicemødet vil alt andet lige betyde en engagerende oplevelse for både medarbejder og kunde. Det er derfor afhandlingens overbevisning, at mantraet *"identity precedes image"* negligerer kundens rolle for medarbejdernes brandengagement, når kunden har andre forventninger til servicemødet og medarbejdernes rolle, end medarbejderne selv har. Konklusionen bygger på en erkendelse af, at servicemødet skal skabe mening både i forhold til medarbejderens og kundens selvbillede. I modsætning hertil skriver Ind (2003:394): "*If the brand truly existes in the mind of a consumer, then the consumer has the power,"* hvilket implicit også er service marketing-litteraturens mantra. Imidlertid konkluderer denne ph.d, at brandet bringes til live i interaktionen mellem kunde og medarbejder, hvorfor de begge skal have følelsen af magt i relationen. Denne følelse skabes ved en integreret og tværorganisatorisk indsats, der sikrer, at det, der siges internt, også fortælles eksternt – og ikke mindst samtidig.

En sidste vigtig konklusion i forhold til servicemødet er kundens rolle i håndgribeliggørelsen af relationen mellem medarbejder og virksomhed. Der kan argumenteres for, at kunderelationen i det kundeorienterede bureaukrati er dét, der skal samle medarbejderne (både *backstage* og *frontstage*) om et fælles mål. Fra et kultur- og identitetsperspektiv er dette gnidningsløse samarbejde internt i organisationen dog en illusion (Schwartz, 2004). For selvom ansvaret for brandet lægges på frontliniens skuldre, så fremstår kunden som en kile mellem medarbejder og

brand, når magten over brandets betydning i sidste ende gives til kunden i servicemødet med argumentet om, at kunden altid har ret.

15.4.1 Hvordan kan HRM imødekomme servicekulturens bagside: fremmedgørelsen af medarbejderne?

Der er i analysen argumenteret for, at frontliniemedarbejdere må imødekomme de nye kundeorienterede normer for adfærd (”kunden har altid ret”) gennem *surface acting* og *deep acting*. Begreberne understreger kravene til medarbejderens selvledelse, kontrol og evne til at handle ud fra virksomhedens perspektiv i kundemødet, selv når der opleves discrepans mellem medarbejderens rolleforståelse og kundernes feedback på medarbejderens handlinger. Medarbejderen skal leve brandet i servicemødet, men hvordan kan HRM imødekomme servicekulturens bagside: fremmedgørelse af medarbejderne? Strategien må være at fremme medarbejdernes egen stolthed i arbejdet som drivkraften bag initialisering af brandet. Men det er også en forståelse af, at meningsskabelsen omkring brandet udpringer af den symbolske interaktion mellem medarbejder og medarbejder, medarbejder og leder, medarbejder og kunde. Det bliver således mødet eller dialogen – og den kontekstafhængige fortolkningsproces mennesker imellem – som giver indhold til brandet som symbol for medarbejderen, og ikke regler og rutiner for adfærd ud fra en massedefinition på kundens behov. Derudover er det vigtigt at sikre, at medarbejderne ikke reduceres til maskiner i et brandbureaukrati men ses som menneskelige ressourcer i et servicebrand-demokrati. Således skal en rebranding proces – både internt og eksternt – styrke subkulturernes selvbillede samtidig med, at den styrker virksomhedens corporate brand eksternt.

15.5 Medarbejderens kontaktpunkter med brandet

Medarbejderens adfærd er en reaktion og handlen på dennes fortolkning af topledelsens valg af tegn (brandets manifestationer) i kommunikationen af *corporate identity*. Fortolkningen kan derudover også karakteriseres som en subkulturel proces, hvor individets rolleforståelse som en del af et praksisfællesskab er central for at kunne forstå mekanismerne bag adfærden. Brandengagement afhænger af, hvordan praksisfællesskaberne ser deres rolle i organisationen (se også Hogg og Carter, 2000) og de følelser, der er knyttet til rollen. Den socialt konstrukterede rolleforståelse bryder med den formelle organisation: Virksomhedens jobbeskrivelser og faglige siloer.

McGregor har her stadig et bidrag med ordene:

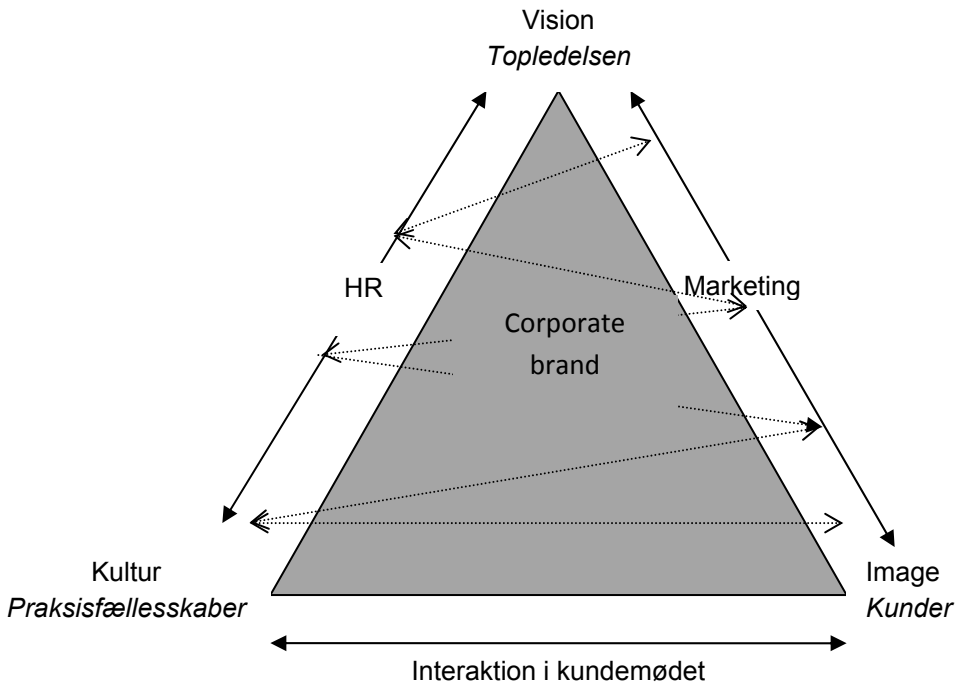
> *"It is probable that one day we shall begin to draw organization charts as a series of linked groups rather than as a hierarchical structure of individual reporting relationships."*
>
> McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006:237

Og således skal fremtidens ledelsesfilosofi tage udgangspunkt i et organisationsdiagram, hvor undermål inkorporerer praksisfælleskabernes rolleforståelse som del af et socialt hierarki, og hvor HRM-indsatsen skal målrettes praksisfællesskabernes behov for selviscenesættelse og social prestige. Det betyder også, at intern branding altså ikke kun er en strategisk kommunikationsopgave, som marketing og corporate branding forudsætter, men i højeste grad en taktisk og operationel opgave, der skal tænkes igennem, når en ny ekstern brandstrategi formuleres. Den taktiske opgave ligger i en integreret indsats på tværs af medarbejderens kontaktpunkter med brandet, og en forståelse for, hvordan indsatsen flytter medarbejderne i det sociale hierarki. Den operationelle opgave fordrer, at der skabes tid og fysisk rum for dialog om den nye jobrolle mellem ligesindede som følge af en ændret brandstrategi. Den daglige leder kan her fungere som facilitator for dialogen indenfor prakisfællesskabet. For hvis brandet skal engagere medarbejderne, skal det som tegn fortolkes, gives indhold og søges forandret indenfor det enkelte praksisfællesskabs kulturelt forankrede praksis.

Det er på mange måder omsonst at tale om et internt og eksterne marketing mix på strategisk plan i en verden, hvor brandet som betydningsbærende symbol skal skabe grundlaget for kundemødet som en fortælling, der følelsesmæssigt både skal engagere kunden og medarbejderen. Og alligevel kan man tale om et hovedansvar i den taktiske og operationelle implementering af virksomhedens brand (figur 15.1) i forhold til visionen. Hovedansvaret for brandet ligger internt hos HR-afdelingen og eksternt hos marketing, dog skal de interne og eksterne branding-aktiviteter finde sted samtidig (illustreret ved de stiplede pile), frem for at være en adskilt, faseopdelt kommunikation, hvor *identity precedes image,* som er den grundlæggende antagelse i både service marketing og corporate branding-teorien (jf. servicebrand- relationspyramiderne, figur 5.3). Marketing og HR-afdelingerne skal gensidigt berige hinandens verdener gennem en symbolfortolkende forandringskommunikation, og hvor der undervejs er en løbende evaluering og tilpasning af strategien - i et *outside-in* og *bottom-up* perspektiv (kunde- og medarbejderperspektiv). I forlængelse heraf kan idealet om den totale kundeorientering (marketing) og den interne styring af virksomhedens udtryk (branding) ses som hinandens afhængige og som én proces fremfor to adskilte processer. Hermed skabes forudsætningerne for en dialog på butiksgulvet, der opfylder både medarbejdernes og

kundernes forventninger til kundemødet med positiv effekt på medarbejdernes følelsesmæssige engagement.

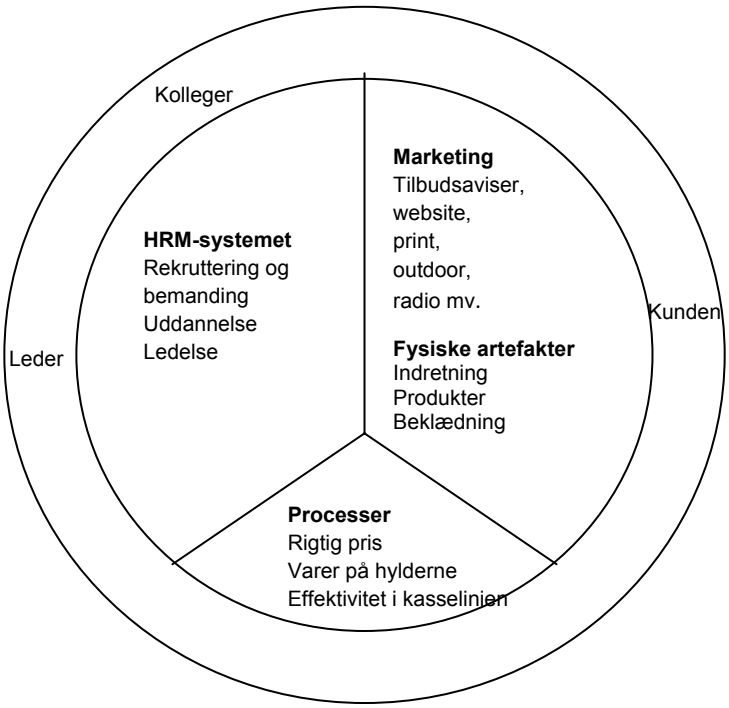
Figur 15.1 Den interne og eksterne branding



Kilde: Egen tilvirkning

Det frembringer denne afhandlingens konklusion på et nyt intern marketing mix illustret i et kontaktspunktshjul i figur 15.2, som illustrerer medarbejdernes kontaktpunkter med brandet. Det indeholder både HRM og marketing-værktøjer til forandringsledelse. Hjulet består af en indre og ydre cirkel, hvor det indre er de centrale ledelsesmæssige værktøjer i arbejdet med intern branding. Den ydre er rammerne for brandengagement og er den reelle værdiskabelse, når medarbejderen i iscenesættelsen af brandet står *face-to-face* med andres vurdering af ham/hende. Den indre cirkel er ydermere opdelt i tre for at understrege, hvordan aktiviteterne traditionelt har været adskildt i forhold til målgruppe: Marketing (*P*romotion og (*Ph*)/Fysiske artefakter) som er målrettet relationsopbygningen til kunden, HRM (*P*eople) som er målrettet relationsopbygning til medarbejderen og endelig *P*rocesser, som er både kunde- og medarbejderrettet. Alle aktiviteter er en del af det interne marketing mix og er underlagt medarbejdernes subjektive fortolkninger af brandets betydning, hvilket udgør konteksten for en hver organisationskultur.

Figur 15.2 Medarbejdernes kontaktpunkter med brandet



Kilde: Egen tilvirkning efter Davis og Dunn (2002)

Det skal således afslutningsvis understeges, at et stærkt brand ikke længere blot er et spørgsmål om konsistens og klare budskaber. Derimod skabes et stærkt brand i interaktionen mellem brand-kunde og brand-medarbejder i alle brandets kontaktpunkter, og som er overlappende. Strategisk skal brandet derfor styrkes ved at tænke, hvordan kundernes og medarbejdernes kontaktpunkter med brandet kan integreres i et samlet budskab, der både tilbyder medarbejdere og kunder identifikation.

15.6 Nye antagelser bag corporate branding og service marketings tilgang til ledelse

Kapitlet 15 – og afhandlingen som helhed – har fremskrevet et nyt ledelsesparadigme. Hvor corporate branding og service marketing ser medarbejderens initialisering af brandet som en *sense-giving* proces, skal HRM nu skabe rammerne for påvirkning af decentrale, sociale *sense-making* processer, der får medarbejderen til at levere en rolleadfærd, der opretholder både virksomhedens, praksisfællesskabernes og kundernes indtryksstyring. Det fordrer et nyt ledelsesparadigme *hinsides Y!* For der er brug for udvikling af et identitetsperspektiv på ledelse af forandringsprocesser frem mod en ny fortolkning af det eksisterende begrebsapparat - lånt fra HRM - i corporate branding og service marketing. En ny fortolkning af begrebsapparatet

fremgår af tabel 15.1[67], og tager altså udgangspunkt i HRM-teoriens forståelse af engagement udfra et spørgsmål om dialog/involvering, uddelegering af ansvar og selvledelse i opnåelse af virksomhedens mål om tilfredse og loyale kunder. Men antagelserne bag den nye begrebsforståelse i tabel 15.1 bygger også på et centralt tema for afhandlingens konklusioner: Meningen med arbejdslivet skabes ikke af indholdet i arbejdet, som mainstream HRM-litteraturen italesætter, men af hvordan arbejdets indhold giver mening (Schultz, 2000). Derudover antages det, at det følelsesmæssige engagement er et relationelt fænomen, der finder sted, når subkulturelle fællesskaber (re)konstituerer sig omkring brandet som tegn – i alle arbejdslivets formelle og uformelle magtrelationer.

[67] I tabel 15. 1 vil *management*-begrebet blive anvendt for at understrege det ledelsesmæssige fokus i tabellen.

Tabel 15.1 En ny fortolkning af corporate branding og service managements begrebsforståelse

	Corporate branding/service management (gammel begrebsforståelse)	Hinsides Y!/Ledelse af identiteter (ny begrebsforståelse)
Ledelsessubjekt	Individ	Gruppeidentiteten
Engagement	Et bytteforhold	En deltagerrelation
Organisationens identitet	Organisationens identitet er virksomhedens kulturelle selvforståelse og kilde til medarbejderens identifikation med og initialisering af brandet. Socialisering i virksomhedens kultur er grundlag for en konsistent og sammenhængende rolleadfærd	Organisationens identitet er en social konstruktion, der skabes af alle de relationer, som arbejdslivet udgør. Kilden til medarbejdernes brandengagement er forankret lokalt i praksisfællesskabets selv og i fællesskabets opfattelse af egne kompetencer og status indenfor organisationens identitet
Rolle	Den institutionaliserede rolleidentitet som en definerbar relation mellem medarbejder og virksomhed/brand (medarbejderen som brandambassadør) – og en kommunikationsopgave *top-down*	Den socialt konstruerede forståelse af job*rollen* skabes i dagligdagens praksisser og menneskelige interaktioner omtalt i opgaven som kontaktpunter med brandet
Demokrati	Uddelegering af ansvar og beslutningstagen i udførelsen af de daglige opgaver	Social demokratisering: Alle er lige for kunden. Men kunden skal opdrages til at spille deres rolle i serviceinteraktionen
Selvledelse	Frihed og indflydelse på arbejdsopgavernes udførelse	*"Effective showing"* (Goffman, 1959): kontrol over og indflydelse på gruppens selviscenesættelse
Status	Status som en højere position i hierarkiet	Status som et socialt fænomen (social prestige)
Magt	Knyttet til det formelle hierarki	Knyttet til det sociale hierarki herunder de værdsatte kompetencer indenfor den dominerende kultur

Kilde: Egen tilvirkning

16. Branding på butiksgulvet

Formålet med dette kapitel er først at gennemgå afhandlingens teorivalg og metode. Dernæst præsenteres afhandlingens konklusioner og de ledelsesmæssige implikationer heraf. Kapitlet afsluttes med det teoretiske bidrag og en perspektivering af afhandlingens resultater i forhold til ny forskning.

Afhandlinges titel ”Branding på butiksgulvet” afspejler den udfordring, som Kvickly stod over for i en rebranding af kæden med øget fokus på den personlige service. I Kvickly implementeredes virksomhedens servicebrand internt via uddannelse og træning af udvalgte brandambassadører. Derudover blev forankringen af brandet set som en *”cascade process”* (Karmark, 2005) gennem ledelseslagene. Denne tilgang kan imidlertid kritiseres for at være en klassisk tilgang til ledelse: Kvicklys kædeledelse forventede, at butiksmedarbejderne til gengæld for uddannelse og kompetenceudvikling arbejdede engageret mod opnåelse af virksomhedens mål. Derudover blev mellemledere set som forvaltere af brandet.

Men Kvickly havde i sin tilgang til den interne branding-opgave også fået øje på noget, som skabte undren. Kvickly havde nemlig en differentieret intern brand-strategi med en separat uddannelse for slagtermestrene. Kvicklys kædeledelse var med andre ord opmærksom på, at slagternes faglige selvforståelse kunne skabe grobund for modstand mod påkrævede forandringer i arbejdsprocesser og nye IT-systemer, og at slagternes modstand skulle forstås og imødekommes i servicebrandstrategien. Indenfor dette ledelsemæssige paradoks (*top-down*/*bottom-up*), som kendetegnede Kvicklys servicebrand-strategi, udsprang denne ph.d.

Corporate branding og service marketing-teorierne fremskriver værdibaseret ledelse, dvs. involvering, selvledelse og uddelegering af ansvar som den rette måde at engagere medarbejderne i deres arbejde. Men i et kundeorienteret bureaukrati som Kvickly, der i høj grad er ledet gennem rytmer og rutiner (*P*rocesser), udfordres dette ledelsesmæssige ideal. Spørgsmålet er, hvordan man mest effektiv kan lede en intern branding-proces indenfor dagligvarebranchens servicelogik?

Corporate branding-teoretikere svar herpå er at involvere medarbejderen i brandets betydningsskabelse (bl.a. Schultz, Antorini og Csaba, 2005). Det vil skabe brandengagement og dermed overensstemmelse mellem virksomhedens markedsføring (image) og organisationens adfærd (kultur). Den relationelle tilgang til brandets betydningsskabelse, italesat som organisationens identitet, er dog eksternt rettet mod opfyldelse af markedets behov, italesat som *co-creation of value* i service marketing-litteraturen. *Value* forstås her som værdien skabt for kunden (Normann og Ramirez, 1994). I afsnittet om corporate branding blev den dynamiske

organisationsidentitetsmodel (Hatch og Schultz, 2002) derfor kritiseret for at se medarbejderne som forandringsparate, fleksible og villige til at arbejde med deres personlighed i iscenesættelsen af virksomhedens brand. Den ledelsesmæssige udfordring er her, at denne objektivering af *arbejdslivets mening* flytter fokus fra medarbejdertilfredshed til kundetilfredshed. Som følge af en normativ, markedsorienteret diskurs i både corporate branding og service marketing-litteraturen er der således ikke endnu skabt en forståelse for de sociale processer internt i organisationen, der påvirker medarbejdernes følelsesmæssige engagement. Litteraturen har ikke en forståelse for, hvordan medarbejderne motiveres til at initialisere virksomhedens *corporate identity* som en del af deres udvidede jeg (Tajfel og Turner, 2004), hvorved de optræder som brandets ambassadører i servicemødet.

Corporate branding taler i "den anden bølge" om, at branding både i praksis og i teorien bør være en tværfunktionel og interdisciplinær aktivitet (bl.a. Antorini og Schultz, 2005b). Til trods for dette reduceres spørgsmålet om medarbejdernes engagement til en taktisk opgave forankret i HR-afdelingen, ligesom at teorien ikke tager stilling til konkrete HRM's teknikker og deres indflydelse på adfærd. Til sammenligning har service marketing-litteraturen udviklet et internt marketing mix. Det er dog udviklet indenfor et klassisk serviceparadigme, der ikke omfatter dagligvarebranchen, som karakteriseres som en produktionsvirksomhed.

Fra et kulturledelsesperspektiv argumenterede afhandlingen for, at corporate branding og service marketing-litteraturens integrerede kulturperspektiv begrænser vores evne til at forstå, hvad brandet gør for medarbejderne, og hvordan det gør deres arbejdsliv meningsfuldt. Således kan teorierne ikke forklare Kvicklys tilgang til den interne branding-opgave indenfor en forståelse af organisationen som befolket af faglige subkulturer. Afhandlingen har således et andet ontologisk udgangspunkt end service marketing og corporate branding-litteraturens integrerede kultursyn, og tager i stedet udgangspunkt i differentieringsperspektivets (Martin, 2002) forestilling om organisationen som en social struktur indenfor hvilken, subkulturers koordinerede handlinger mod et fælles mål binder organisationen sammen. Men det er også forestillingen om organisationer som multikulturelle samfund, og hvor arbejdslivets mening udspringer af de lokale, betydningsskabende processer langt væk fra strategiarbejdet. Subkulturer er således lokale meningsstrukturer, der til en vis grad er stabile (som i det integrerede perspektiv), men som også er foranderlige. I forlængelse heraf argumenteres for, at kulturkonflikter er en naturlig del af dagligdagen på butiksgulvet og en forudsætning for organisationens dynamik. I corporate branding-teorien opfattes kulturkonflikter som barrierer for organisationsforandring og innovation, mens afhandlingens differentierede kulturperspektiv åbner op for at se konflikter som ressourcer, der bevidst kan iscenesættes for at ændre adfærd.

Socialidentitetsteorien er det teoretiske afsæt til at forstå kulturkonflikter som et udspring af kulturelle gruppers selviscenesættelse (”vi”) i en kontinuerlig differentiering fra andre gruppeidentiteter (”de”) – horisontalt og vertikalt i organisationen. Ydermere bygger afhandlingen på den symbolsk-interaktionistiske antagelse om, at den måde, hvorpå vi iscenesætter os selv og fortolker hinandens adfærd, har betydning for vores engagement i hinanden og for skabelsen af en fællesskabsfølelse – et ”vi”. Afhandlingens forståelse af subkulturer i organisationer er italesat som praksisfællesskaber (Wenger, 2004), som refererer til udviklingen af subkulturer som en gensidig meningsskabelse omkring det arbejde, der udføres. Engagement mellem mennesker i et praksisfællesskab danner grundlaget for en fælles adfærd.

Forskningsspørgsmålet, som afhandlingen besvarer, er:

Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed?

At leve brandet henviser til de fysiske, adfærdsmæssige og verbale manifestationer af medarbejdernes relation til brandet. Hvordan Kvicklys medarbejdere loyalt iscenesætter brandet - eller netop ikke gør (gennem rebelsk adfærd) – er centralt for denne afhandlings analyse til besvarelse af forskningsspørgsmålet.

Analyserne anvendte den etnografiske værktøjskasse, der gjorde det muligt at fortolke og perspektivere observationer vertikalt og horisontalt i organisationen, i og mellem forskellige kulturer og kontekster, samt udefra og ind i organisationen. Ydermere er en bred vifte af datakilder inddraget til at forstå og analysere ”de indfødtes” selvforståelse, interaktionerne på butiksgulvet og den deraf følelsesmæssige relation til brandet. De primære værktøjer her har været deltager-observation, observation og etnografiske interview. Afhandlingen adskiller sig således markant fra corporate branding-litteraturens tilgang til kulturstudier, hvor effekten af interne brandingaktiviteter afdækkes fra et *”external view”* (Gregory, 1983) på medarbejdernes adfærd. Modsætningen hertil er *”the internal/native view”* (Gregory, 1983), hvor organisationer forstås med de indfødtes blik, hvilket netop kendetegner den etnografiske metode. Den etnografiske værktøjskasse anvendt i denne afhandling åbner således op for at udforske organisationers meningsskabelse *bottom-up*. Det bidrager til en ny forståelse af brandets betydningsskabelse i organisationer, som ikke findes i corporate branding-litteraturen.

16.1 Afhandlingens konklusioner og ledelsesmæssige implikationer

16.1.1 Om selvledelse

Inddragelsen af den symbolsk-interaktionistiske tilgang til analyserne åbnede muligheden sig for at forstå brandet som aktør i den engagerende interaktion mellem mennesker. Brandets manifestationer i form af indretning, beklædning, produkter og processer, som egentlig er rettet mod kunden, er nemlig også tegn, der rækker ind i subkulturernes selvforståelse. Til forståelse af medarbejdernes brandengagement analyserede afhandlingen derfor, hvordan Kvicklys brandmanifestationer blev revet ud af deres oprindelige sammenhæng og fik mening indenfor praksisfællesskabers selviscenesættelse som forskellig fra andre praksisfællesskaber. I forlængelse heraf blev der tegnet et socialt hierarki af arbejdsidentiteter i Kvickly, der skematiserede de organisationskulturelle relationer, hvorindenfor brandets manifestationer blev tillagt betydning. Slagterne var i top i det sociale hierarki, gulvmedarbejderen i midten og kasselinien i bunden. De sociale lag var en kulturel favorisering af kompetencer, der skabte oplevede skel og ”vi/de”-relationer mellem varehusets praksisfællesskaber. Favoriseringen var en kulturelt betinget fortolkning af betydningen af praksisfællesskabernes rolle og kompetencernes vigtighed i iscenesættelsen af virksomhedens *corporate brand*, der skulle differentiere Kvickly fra konkurrenterne.

Sammenhængen mellem brandengagement, selvledelse og kontrol (som modsætninger i ledelseslitteraturen) blev udforsket. Corporate branding og service marketing-litteraturen hylder selvledelse (værdibaseret ledelse), men analysen konkluderede, at brandengagement ikke handler om rigtig eller forkert ledelse (teori X eller teori Y; McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006) men derimod medarbejderens *oplevede* selvledelse i udførelsen af det daglige arbejde. For bag oplevelsen af selvledelse var *følelsen* af kontrol over iscenesættelse af mig’et, når butiksmedarbejderen udførte deres arbejde.

Mens corporate branding-litteraturen taler om selvledelse med rødder i organisationsteorien om ledelsens magt og kontrol (Conger og Kanungo, 1988), så handler brandengagement i denne afhandling altså om en kulturelt foranket forståelse af magt og kontrol, som i højeste grad er knyttet til gruppens oplevede selvledelse i udførelsen af arbejdet. Selvledelse er også tæt knyttet til følelsen af organisationens anerkendelse af praksisfællesskabets kompetencer, kompetencernes centralitet i iscenesættelsen af brandet samt til fællesskabets indre behov for social prestige. Praksisfællesskabers (forskellige) brandengagement kan således gøres op i en forskellig oplevet selvledelse, som det fortolkes indenfor de sociale og magtfulde relationer i organisationen.

Organisationens identitet som kulturformationsproces skabes ved at påvirke relationerne i og mellem praksisfællesskaberne, der søger differentiere sig fra hinanden for at opnå social prestige: "*The aim of differentiation is to maintain or achieve superiority"* (Tajfel og Turner, 2004:60). Det er derfor afhandlingens pointe, at rebelsk adfærd opstår, fordi forandringer medfører et oplevet tab af status i kraft af ændrede krav til kompetencer i udførelsen af jobbet. Brandengagement kan således håndgribeliggøres som et spørgsmål om jobbets status. Statusbegrebet, som det er anvendt i denne afhandling, er dog ikke knyttet til den formelle organisationsstruktur men er forankret i organisationskulturen, der i afhandlingen er omtalt som det sociale hierarki. Organisationer består af en konstellation af praksisfællesskaber, som i kraft af deres jobidentitet har en forskellig relation til organisationen og til hinanden. Der argumenteres for, at arbejdet har *"identity bestowing characteristics"* (Van Maanen og Barley, 1984:291), hvorfra medlemmer henter *"valued identities or self-image"* (Van Maanen og Barley, 1984:298). Arbejdsidentiteten er forankret i praksisfællesskabernes måde at udføre deres arbejde på, men den er også vævet ind i organisationskulturens værdsættelse af praksisfællesskabernes kompetencer (det sociale hierarki).

Endelig skabte selvledelse som fænomen broen mellem adfærd, rolle, status og arbejdsidentitet - en sammenhæng som er nøglen til forståelse af medarbejdernes brandengagement. For praksisfællesskabernes *oplevede* kontrol og selvledelse er kulturelt betinget, hvorfor rebelsk adfærd ikke er affødt af forskelligt værdisæt. Derimod er adfærden et forsvar af måden, hvorpå arbejdet udføres, fordi praksis understøtter praksisfællesskabets selvforståelse, deres ønskede rolle og status i organisationen. Rebelsk adfærd finder således sted, når medarbejderne oplever tab af kontrol over iscenesættelsen af deres "jeg" i et kontinuerligt kultur- og identitetsarbejde for at differentiere sig fra andre i det sociale hierarki. Når ny praksis bekræfter medarbejdernes ønskede selv, initialiseres den nye praksis "straks", som en del af praksisfællesskabets udvidede selv.

Afhandling argumenterer for, at rebelsk adfærd vil finde sted i en periode med forandringer som følge af en ny brandstrategi, fordi måden at gøre tingene på ændres. Fortællinger, der fremtræder modvilligt, vil florere i organisationen som følge heraf. Det er særligt fortællinger om, *"hvordan det har været"* og *"hvordan det er nu"* – fremfor *"hvor vi er på vej hen"* - der fylder meget i det lokale identitetsarbejde. Schein (1994) kalder det en fordrejning, benægtelse eller forfalskning af virkeligheden. Weick (2001) ville argumentere for, at al meningskabelse sker retrospektivt. Hatch og Schulz (2001) ville argumentere for en uoverenstemmelse mellem virksomhedens kultur og *corporate identity*, som skal udlignes. En fjerde fortolkning er, at der er tale om en forsvarsmekanisme og en identitetskamp for involvering, ansvar og selvledelse. Det

har således været slående, hvor vigtigt det har været for praksisfælleskaberne (både slagterafdelingen og kasselinien) i Kvickly at skabe respekt omkring jobbets status i deres kamp for den lokale sandhed underlagt brandets værdier som retningsgivende for adfærden. Desværre strammer topledelser ofte grebet yderligere, indfører mere kontrol og sanktionerer afvigende adfærd, når medarbejderne ikke følger trop. Men dette er tiltag, der blot distancerer medarbejderen yderligere fra deres jobidentitet og dermed fra virksomhedens brand. Ledelsen bør i tilfælde af rebelsk adfærd spørge sig selv om, hvem der reelt har magten, når medarbejderen vælger ikke at følge de formelle retningslinier for adfærd i kundemødet? Kristensen (2003) kalder det for *"magtens paradoks",* og det er et paradoks, som ledelsen bør sande, og som vil tvinge dem til at lytte til medarbejderne, hvis det, der siges eksternt, skal efterleves i praksis internt. Og således bør den lokale meningsskabelse i forhold til praksis nødvendigvis danne grundlag for iscenesættelsen af brandet.

16.1.2 Om brandengagement på butiksgulvet

Medarbejdernes brandengagement henledes i afhandlingen til et spørgsmål om subkulturers selviscenesættelse indenfor organisationens identitet, og dermed sættes der fokus på de sociale processer internt i praksisfællesskabet, der påvirker medarbejderne til at leve den rolle, der leverer brandet i kundemødet. Medarbejdernes initialisering af virksomhedens brand er således beskrevet som en *sense-making* proces, der foregår i praksis på butiksgulvet. Men det er også et arbejde, der foregår på flere niveauer: organisations-, subkulturelt og rolleniveau. For behovet for at være en del af noget meningsfuldt er grundlaget for subkulturers følelsesmæssige engagement. Der er derfor basis for at argumentere for, at perioder med forandring er svære at håndtere, fordi de udgør en trussel mod etablerede og meningsfulde arbejdsidentiteter. Kvickly er i forlængelse heraf en fortælling om brandet som meningsbærende symbol, indenfor hvilket subkulturers arbejdsidentitet og -relationer får eller mister mening. Brandengagement kan derfor opfattes som et kognitivt kort, som er subkulturelt bestemt, og som er et resultat af praksisfællesskabernes handlinger og andres reaktioner på deres rolle, når brandet iscenesættes i praksis. Det er også en beskrivelse af, hvordan den socialt konstruerede organisationsidentitet og (en ny iscenesættelse af) *corporate identity* er i konflikt. Afgørende for medarbejdernes initialisering af et nyt servicebrand er, at *corporate identity* har narrativ validitet i forhold til nye arbejdsprocesser og faglige kompetencer, som rebrandingen kræver, så medarbejderne føler sig involverede og tør tage ansvar i kundeinteraktionen. At skabe narrativ validitet er en proces, der involverer HRM og marketings værktøjskasser. Herved opleves den nye *brand identity* som medarbejderens udvidede "jeg" og nye adfærdsmønstre skabes. Hermed understreges det, at medarbejderens adfærd kan påvirkes gennem ledelsesinitierede processer,

for kun derigennem kan en fælles brandforestilling påvirkes. Men det er også en understregning af, at forandringer over tid – og retrospektivt – får indhold gennem konkrete handlinger og interaktioner i en dynamisk *sense-making* proces i og imellem subkulturer, der kontinuerligt skaber og genskaber meningen med arbejdslivet for den enkelte. Denne meningsskabelse udenfor ledelsens kontrol er samtidig betingelsen for organisationens praksisser (Wenger, 2004) – og forandringen af dem.

16.1.3 Om ledelse af identiteter

Kulturanalysen fremhæver organisationens identitet og subkulturernes identitet som hinandens kontekster for kulturkonflikter og -forandring. Således er praksisfællesskabernes adfærd forankret i Kvicklys kultur som en produktionsvirksomhed, hvilket er en barriere for forandring hen imod Kvicklys ønskede positionering i markedet som en servicevirksomhed. I det lys kan den interne branding-opgave karakteriseres som en kulturforandringsproces for at udligne the *culture-image gap* på organisationsniveau. Pointen i afhandlingen er imidlertid, at dette *gap* ikke kan løses ved værdibaseret ledelse; ej heller handler det om forkert valg af ledelsesværktøjer, eksempelvis rytmer og rutiner som ofte associeres med bureaukratiets jerngreb. Derimod skal hullet forstås i forhold til, hvordan en ny påkrævet adfærd kan opleves meningsløs indenfor subkulturernes meningsstrukturer.

Konteksten indenfor hvilken brandet bliver meningsfuldt eller meningsløst, bliver i afhandlingen refereret som organisationens identitet*er*. Begrebet understreger organisationers flertydighed, hvor meningsfuldheden skabes vertikalt og horisontalt, *top-down* og *bottom-up*, *inside-out* og *outside-in.* Men det er også tanken om, at identitetsarbejdet finder sted på forskellige niveauer i organisationer, når mennesker arbejder sammen, og i kundemødet. Samhandlingerne er et udtryk for identitetsarbejdet i sin mest komplekse form, når brandet udleves i praksis. Organisationens identitet, som italesat i corporate branding-litteraturen, eksisterer derfor ikke. Derimod er det indenfor den socialt konstruerede organisationsidentitet, at praksisfællesskaber skaber en forståelse af deres rolle i iscenesættelsen af brandet. Den socialt konstruerede identitet er forankret i arbejdslivets relationer – i denne afhandling defineret som kontaktpunkter med brandet: kolleger (andre praksisfællesskaber), kunden og lederen (som repræsentant for topledelsen).

Ledelsessubjektet fra et identitetsperspektiv er praksisfællesskabet, hvorved det understreges, at den interne brand-strategi i højere grad skal rumme organisationens kulturelle pluralisme. Det kræver en videreudvikling af værdibaseret ledelse, som vi kender den i dag. For hvor den værdibaserede ledelsesteori pålægger medarbejderen at indleve sig i virksomhedens

adfærdsprogrammer og værdibud, lægger denne ph.d op til en mere eksistentialistisk tilgang til HR-afdelingens rolle i en kulturforandringsproces, der støtter subkulturers selvrealisering i et identitetsperspektiv. Det er en tilgang, der flytter fokus fra det fællesorganisatoriske til det gruppespecifikke, hvilket bringer et nyt ledelsesperspektiv i spil: fra kompetenceudvikling af individet til gruppeidentiteter i organisationer, og hvor der er fokus på de sociale motiver for brandengagement.

Succesen ligger strategisk i topledelsens evne til at samle et solidarisk multikulturelt fællesskab, hvor det er en styrke og et krav, at medlemmerne værdsætter hinandens særegne kulturtræk. Ideen om den interne kunde bør tillægges denne fortolkning. Fra et organisatorisk perspektiv kan dette imødekommes ved, at ledelsen nedbryder silotænkningen indenfor organisationens formelle struktur (fagbureaukratiet) med det formål at skabe rammerne for en demokratisering af organisationens identitet indenfor servicelogikken, og hvor alle kompetencer er lige vigtige for kunden langs værdikæden. I et servicebranding-perspektiv gør det praksisfællesskaberne – både *frontstage* og *backstage* – til *full-time marketers,* fordi alle medarbejdere er medskabere af brandets mening. At bryde med silotænkningen kræver dog et menneskesyn, der tænker praksisfællesskaber som kulturelle ressourcer i et socialt system fremfor faglige ressourcer, der kompetencemæssigt kan opgraderes til at varetage nye arbejdsopgaver og roller. Dette menneskesyn forudsætter imidlertid en eksistentialistisk tilgang til intern branding, hvor brandet ikke forankres *top-down*, fordi brandet gives mening i de daglige interaktioner på butiksgulvet. Erkendelsen af dette relationsarbejde mellem praksisfællesskaber - langt væk fra strategiarbejdet - er nødvendig, hvis en rebranding skal lykkes. Denne antagelse flytter den interne branding opgave fra et spørgsmål om værdiforankring til et spørgsmål om ledelse af identiteter (Sennett, 2007).

I praksis fordrer kulturforandringsprocessens succes at den ledes med udgangspunkt i at skabe tid og fysisk rum til at forankre en ny organisational identitet via refleksiv praksis i og mellem virksomhedens praksisfællesskaber. Her spiller ledelsesinitieret dialog gennem den daglige ledelse også en central rolle for, at der skabes respekt for sociale kompetencer som rigtige kompetencer, selvom de ikke kan måles direkte på bundlinien. Derudover har konkrete værktøjer som uddannelse, workshops, indretning og arbejdstidsplanlægning (pauser) hver deres funktion i forhold til at skabe et (stærkt) netværk og dermed dialog mellem medarbejdere, der udfører samme job. Hermed har HRM indirekte indflydelse på subkulturernes udvikling og forandring, fordi disse værktøjer skaber de fysiske rammer, der sikrer, at en decentral, selvledende forandring af adfærdsnormer blandt medarbejderne kan finde sted.

Endelig kan det konkluderes, at rekruttering er et vigtigt værktøj i ledelse af kulturforandringsprocesser. Forandringer kan nemlig påvirkes gennem en målrettet rekrutteringsstrategi, der enten styrker eller svækker homogeniteten i afdelingen. Homogeniteten i en gruppe har positiv effekt på medlemmernes fællesskabsfølelse og dermed ensartet adfærd. Risikoen ved homogene grupper er, at de lukker sig om deres egen selvforståelse og bliver modstandskulturer i forhold til resten af organisationen i en forandringsproces. Omvendt er det svært at skabe brandengagement i meget heterogene grupper, fordi de ikke identificerer sig med hinanden, og derfor ikke har fælles adfærdsnormer og forståelse af deres jobrolle.

16.1.4 Hvordan engageres medarbejderne til at leve brandet i en dagligvarevirksomhed?

I et dramaturgisk perspektiv skal brandambassadørkonceptet forstås som, hvordan brandet leves i konkrete arbejdsrutiner på butiksgulvet og andre reaktioner herpå. Andres negative eller positive reaktioner er grundlag for ændret adfærd eller initialisering af en ny rutine, der styrker subkulturernes sociale status. Det skaber imidlertid et foranderligt og fragmenteret – fremfor stabilt og sammenhængende – brandambassadørbegreb. ”Foranderligt” fordi medarbejdernes adfærd skal forstås i relation til, hvordan hver enkelt handling giver mening indenfor et givent praksisfællesskab, der konstant selviscenesætter sig i relationen til andre. ”Fragmenteret” fordi medarbejdernes handlinger er vævet ind i subkulturelle meningsnetværk med indbyggede modsigelser. Det er indenfor denne modsætningsfuldhed, at brandambassadørbegrebet som ledelsesideal og en sammenhængende meningsstruktur udfordres. Hvorvidt brandet leve(re)s skal forståes i et paradoks mellem stabilitet og påkrævet forandring i praksisfællesskabets selviscenesættelse.

I det lys kan implementeringen og forankringen af et brand ikke beskrives som en fast køreplan. Forudsætningen for en intern brand-strategis succes er derimod ledernes evne til at forstå, scanne og reagere på de forhandlinger, der finder sted imellem mennesker i operationaliseringen af brandstrategien. I overensstemmelse hermed skriver Van Maanen og Barley (1984:333) om ledelse af subkulturer i organisationer:

> *“From this perspective, understanding organizations very much involves understanding how members of occupational communities cope with, negotiate and otherwise deal with organizational demands.”*

Vejen til opnåelse af virksomhedens mål i strategien må således løbende justeres ud fra en vurdering af, om de aktiviteter, som er igangsat, også har den indflydelse, som de var tiltænkt at have på medarbejdernes adfærd. Det fordrer en feedbackstruktur, hvor erfaringer fra

implementeringen af brandet på butiksgulvet løbende tages til efterretning i virksomhedens interne og eksterne brandingaktiviteter. Det betyder ikke, at brandets udtryk hele tiden skal ændres. Tværtimod handler intern branding også om at have tålmodighed og forståelse for, at kulturforandringer tager tid og kræver en vedvarende indsats. Og derudover er viden *bagom* praksisfællesskabernes adfærd – dvs. det kulturelt betingede meningsnetværk - vigtig for at kunne designe og *re*designe interne værdiskabende tiltag (kontaktpunkter med brandet) mest effektivt.

Endelig handler intern branding om konkret formidling af virksomhedens strategi med spørgsmål som: *"Hvor er vi som virksomhed på vej hen?" "Hvad er der af krav til medarbejdernes deltagelse?"* og *"Hvordan bidrager medarbejderne til virksomheden?"* (Wenger, 2004). Men intern branding handler endnu mere om at kunne rumme de identitetskonflikter, som de nye krav til medarbejderne medfører. Og her har HRM en vigtig rolle i internt at kunne skabe følelsen af kulturel stabilitet samtidig med, at de eksisterende meningsstrukturer udfordres. Og det er en menneskelig udfordring, som marketing ikke kan løse: at få medarbejderne til at føle sig trygge ved de forandringer, som finder sted, og at få dem til at engagere sig i at gennemføre dem.

16.1.5 Implikationer for fremtidig ledelse af interne branding-processer

Set som et kultur- og identitetsprojekt kan fortællingen om Kvickly læses som ledelsens måde at serviceorientere kulturen og reducere *the vision-culture gap*. Men på den anden side er det også fortællingen om, hvordan topledelsens "måde at ville gøre tingene på" synes svært forenelig med organisationens produktionskultur. For visionen var ens og værdierne var ens, men alligevel havde medarbejderne svært ved at finde sig selv indenfor *corporate identity*. Og således blev fortællingen om Kvickly en fortælling om konflikter og modstandsarbejde på butiksgulvet. Hvilke implikationer afhandlingens konklusioner har for antagelserne bagom en intern branding-proces i en servicevirksomhed er målet med dette afsnit:

1. Medarbejdernes identifikation med og initialisering af brandet skal italesættes som deres følelsesmæssige engagement i deres arbejde og forstås som i hvor høj grad, brandet understøtter medarbejdernes selv.

2. Medarbejdernes brandengagement skal forstås indenfor rammerne af det kultur- og identitetsarbejde, der finder sted i og mellem virksomhedens praksisfællesskaber. Identifikation og differentiering praksisfællesskaberne imellem bliver styrende for medarbejdernes brandadfærd.

3. Subkulturers kultur- og identitetsarbejde afgør, om medarbejderne identificerer sig med brandet, og om brandet initialiseres som en del af medarbejdernes ”jeg”.

4. Praksisfællesskaber er en kulturel ressource, der skal tænkes ind i strategi-processen hen mod at integrere praksisfællesskaberne om et fælles mål.

5. Brandimplementerings- og forankringsfaserne er fremskrevet som en *sense-making* proces indenfor rammerne af medarbejderens rolle(r) på arbejdspladsen og dennes nærmeste arbejdsrelationer. Det er også en proces, hvor omdrejningspunktet (eller kernen) primært er praksisfællesskabernes identitet og sekundært organisationens identitet.

6. Kendetegnende for kulturforandringsprocesser er, at de finder sted på forskellige niveauer i organisationer. For eksempel, var kædeledelsens ønskede iscenesættelse af Kvickly svært forenelig med slagternes faglige arbejde, mens kasseliniens selvforståelse syntes at blive fremmet af den nye servicestrategi. Imidlertid var den ønskede servicekultur langt fra virksomhedens etablerede produktionskultur, hvilket udgjorde en trussel mod den meningsskabende proces, der var igangsat indenfor Kvicklys differentierede interne brand-strategi.

7. Med brandets indtog i servicevirksomheder følger ledelsens bestræbelser på at standardisere og kontrollere medarbejdernes brandadfærd - og det indenfor rammerne af den kundeorienterede kultur, hvor medarbejderne skal reagere fleksibelt på kundernes individuelle behov. Strategien er således præget af en ledelsesmæssig modsætningsfuldhed, som skaber konflikter på butiksgulvet mellem kunde og medarbejder.

Til trods for afhandlingens forslag til et nyt marketing mix synes der ikke at være en standard opskrift at ’gøre’ det interne branding-arbejde på. Derimod argumenteres der for, at den interne branding opgave ligger i at navigere i en kompleks organisation af subkulturer. Men skal der peges på væsentlige ingredienser, så kunne det være:

- At organisationens subkulturer bør være ledelsessubjektet.
- At det er vigtigt at forstå subkulturers selvforståelse og hvordan disse iscenesættes gennem verbale, fysiske og handlingssymboler. Det er fortolkningen af disse symboler og forandringen heraf, som er målet for den interne branding-proces.
- At det at lykkes med den interne branding ikke kan tilskrives valg af HRM-system.

- At en kulturforandringsproces er et vedvarende arbejde, der kræve et kontinuerligt ledelsesfokus. Det er altså ikke en proces med et start- og sluttidspunkt.
- At kultur- og identitetskonflikter i organisationer, som følge af en ny corporate brand-strategi, bør håndteres.
- At den interne og eksterne branding skal integreres for at sikre en gensidigt engagerede samhandling i servicemødet.

Tilbage er det store spørgsmål om, hvordan serviceorganisationer som Kvickly kan skabe et fælles ”vi” og hvornår fremmedgørelsen sætter ind? Svaret er, at det fælles ”vi” skal forstås indenfor rammerne af organisationen som konfliktfyldt. Således er fremmedgørelsesproblematikken et iboende element i alle organisationer, men som i serviceorganisationer sættes på spidsen af kundens indtræden som magtfaktor i relationen mellem brand og medarbejder. Sidstnævnte problematik er i højeste grad et relevant forskningsområde for fremtidig forskning indenfor implementering og forankring af corporate brands.

16.2 Afhandlingens bidrag til corporate branding og service marketing

Engagement som ledelsesproblematik er diskuteret fra et perspektiv om menneskesyn (McGregor og Cutcher-Gershenfeld, 2006); om lederens rolle i forandringsledelse (Schein, 1994); om engagementsform (Bevort, Jensen og Prahl, 1995; Meyer et al., 2002; Salamon, 2003); om fortolkninger af organisationsstruktur og -dynamikker herunder magtforhold, ansvarområder og involvering via informationsdeling (Maaløe, 2002); om relationen til markedet (Korczynski, 2002); om den interne kommunikation (Karmark, 2005; Weick og Browning, 1986); om butiksindretning (Arnould, 1998); om konkrete HRM-værktøjers påvirkning af medarbejdernes attitude og adfærd (bl.a. Ogbonna, 1992).

Rammerne for diskursen har været kulturteoriens paradigmer. Således har afhandlingen argumenteret for, at valg af kulturperspektiver er afgørende for, hvordan vi forstår organisationen. Det integrerede kulturperspektiv støtter op om de strategiske målsætninger gennem medarbejderengagement som en dyadisk og gensidig relation mellem medarbejdere og virksomhed. Imidlertid er der sket en udvikling i kultursynet i erkendelsen af gruppedynamikken karakteriseret ved udvikling af adfærdsmæssige fællestræk og gruppenormer indenfor organisationers subkulturer. Gruppedynamikken har betydning for den kulturskabende proces (Bevort, Jensen og Prahl, 1995; Schein, 1994). Dette differentierede perspektiv føder ideen om,

at kultur ikke blot er skabt *top-down* via ledelse, men at de ansatte i høj grad er med til at forme den kultur, som de er en del af (Ogbonna, 1992).

Corporate branding og service marketing-litteraturens er baseret på et integreret kulturperspektiv, hvilket gør litteraturen blind for, hvordan medarbejderne engageres i at leve brandet. I forlængelse heraf er denne ph.d's formål at integrere service marketing og corporate branding-paradigmerne samt diskutere og udvikle teorierne fra en organisationskulturel vinkel: *Fra* en abstrakt holdning til arbejdet, hvor den enkeltes persons arbejdserfaring udelades i forståelsen af *corporate identity*, *til* at diskutere, hvordan arbejdet i praksis sætter rammerne for medarbejdernes sociale engagement, og hvordan meningen med arbejdslivet skal forstås i en bredere sammenhæng, end de konkrete arbejdsopgaver giver mulighed for.

Opgavens bidrag ligger i forlængelse heraf i en ny fortolkning af centrale HRM-begreber fra et kultur- og identitetsperspektiv. Resultatet er en opfordring til Coop – og andre moderne servicevirksomheder – til at organisere sig anderledes i forhold til motivation af medarbejdere: fra motivation af individet til motivation af gruppen (praksisfællesskabet); fra ekstern (løn, uddannelse, personalegoder) til intern motivation (medarbejderens selviscenesættelse); fra at se relationen til medarbejderen i et dyadisk perspektiv (medarbejder og leder) til et triadisk perspektiv, der inddrager kunden som et medarbejder-brand kontaktpunkt – i en moderne servicevirksomhed. Afhandlingen bidrag er kortlagt i tabel 16.1.

Tabel 16.1 Afhandlingens teoretiske bidrag

	Service marketing	**Corporate branding**	**Kultursynets blinde vinkler**	**Afhandlingens bidrag**
Medarbejderen som…	Intern kunde; *part-time marketer*. Begge generiske betegnelser for topledelsens forventninger til medarbejderne.	Brandambassadør; en generisk betegnelse for medarbejderens rolleidentitet.	Medarbejderne ses som en homogen masse af individer, som skal ledes på en ensartet måde.	Organisationen består ikke af en homogen masse af medarbejdere men af subkulturer, som forsøger at skabe mening i det, der sker omkring dem. Forskellige subkulturer skal ledes forskelligt.
Menneskesyn	Medarbejderen som en kompetencemæssig ressource i relationsskabelsen til slutkunden.	Medarbejderen som en kompetence-mæssig ressource i skabelsen af et stærkt brand og relationsskabelsen eksternt.	Medarbejderen er forvalter af brandet, som det er formuleret på ledelsesgangen.	Subkulturer som fortolkere af brandet indenfor en kulturel selvforståelse. Subkulturer er en kulturel ressource i iscenesættelsen af et meningsfuldt brand for både medarbejder og kunde.
Engagement, perspektiv	Dyade: medarbejder/ virksomhed.	Triade (VCI-modellen): kunde/medarbejder /topledelse.	Engagement ses som et internt anliggende.	Triaden: kunde/medarbejder/ mellemleder.
Engagement som…	En relation ift. virksomhedens værdier. Et bytteforhold: Til gengæld for virksomhedens investering i medarbejderens karriere- og kompetenceudvikling, involverer medarbejderen sig i opnåelse af virksomhedens mål.	En følelsesmæssig relation ift. organisationens identitet.	Brandets fremmedgørelse af medarbejderens arbejdsidentitet.	Det følelsesmæssige engagement er en social relation med brandet som aktør i praksisfællesskabers kontinuerlige *sense-making* ift. virksomhedens praksisser. *Sense-making* processen er en fortolkning af jobbets rammer i et identitetsperspektiv.

Tabel 16.1 Fortsat

	Service marketing	**Corporate branding**	**Kultursynets blinde vinkler**	**Afhandlingens bidrag**
Målsætning med intern marketing/ branding	Medarbejdertilfredshed og fastholdelse (HRM's retorik).	Brandet som leverandør af mening til medarbejderens "jeg".	Gensidigt engagement ift. overordnede mål. "Ensartet input giver ensartet output."	Gensidigt engagement hvor brandet styrker både virksomhedens og praksisfællesskabern es iscenesættelse.
Interne værktøjer	Intern marketing mix (HRM-værktøjer fra en marketinglignende tilgang).	Intern branding (HRM-værktøjer forankret i en marketingtradition).	Værktøjerne er eksternt rettet mod opfyldelse af kundens behov. Den interne meningsskabelse ignoreres.	Udvikling af det interne marketing mix baseret på segmentering af medarbejderne i praksisfællesskaber og integration af den interne og eksterne branding.
Organiserings-ideal mod værdiskabelse	Marketing som virksomhedskultur. HRM integreres som værktøj i den interne organisering af den eksterne værdiskabelse.	Værdibaseret ledelse med fokus på de værdiskabende processer ved brug af HRM's retorik om ansvar og selvledelse i jobbet. Imidlertid anvendes disse begreber i forhold til at skabe værdi for slutkunden.	Teorierne idealiserer den moderne ledelsesteoris ide om, at medarbejderne motiveres af tillid fra deres ledelse, ansvar/uddelegering og heraf selvledelse i deres job.	Medarbejderne motiveres, når de oplever mere ansvar, selvledelse og kontrol i udførelsen af deres job. Det handler imidlertid ikke om den rette ledelse men om at tilrettelægge arbejdet i relation til subkulturernes selviscenesættelse som en del af virksomheden.

Tabel 16.1 Fortsat

	Service marketing	**Corporate branding**	**Kultursynets blinde vinkler**	**Afhandlingens bidrag**
Kultursyn	Integreret kultursyn; ekstern determinisme, organisationens handlinger kommer udefra (*outside-in*).	Integreret kultursyn. Intern determinisme: brandet som styrende for adfærd (*inside-out*).	Integreret kultursyn. En funktionalistisk/ strukturalistisk-tilgang til adfærd.	Differentieret kultursyn med fokus på gruppedannelse - følelse og -identitet. *Inside-out*/*outside* in perspektiv.
Kulturledelse	Kundeorientering som kultur: *top-down.*	Brandet som kulturens kerne: *top-down.*	Det handler om værdibaseret ledelse – men stadig forankring af brandet *top-down*	*Top-down*/*bottom-up*. Engagement gennem ledelse af identiteter: Brandstrategien skal styrke fællesskabernes særegne/værdsatte attributter og rolle i opnåelsen af virksomhedens mål.
Rationale	Tilfredse medarbejdere giver tilfredse kunder.	Følelsesmæssigt engagerede medarbejdere er mere effektive.	Tilfredse medarbejdere er mere effektive.	Engagerede praksisfællesskaber er mere effektive.

Kilde: Egen tilvirkning

16.3 Perspektivering

16.3.1 Et komparativt case-studie

Afhandlingen er en fortælling om Kvickly og Kvicklys subkulturer. Det er fortællingen om en organisation, hvor faglige og ufaglige praksisfællesskaber lever sammen, og gennem gensidigt engagement eller mangel på samme styrker eller forringer servicekvaliteten. At tale om at mennesket motiveres af prestige er der i sig selv ikke noget nyt i. Men forståelsen af medarbejderens følelsesmæssige engagement ud fra praksisfællesskabernes selviscenesættelse indenfor et socialt hierarki er denne afhandlings store bidrag. For herved gives en ny forståelse af de værdiskabende processer fra at være et spørgsmål om struktur og ledelse til i stedet at handle om kultur og meningsskabelse på butiksgulvet.

Der synes at være stigende interesse for netop at engagere medarbejderne til effektivt at nå virksomhedens servicebrand-mål. Corporate branding og service marketing har således invaderet både private og offentlige organisationers iscenesættelse af markedsrelationen. Virksomheders logoer redesignes; *pay-offs* fornyes som i eksemplet fra SuperBrugsen i kapitel 1: ”Fordi vi ikke er ligeglade”; navne ændres (eksempelvis har udlændingestyrelsen som en offentlig forvaltning ændret navn til udlændingeservice). Og servicemodtagerne skal i dag italesættes som kunder i stedet for ”patienter”, ”flygtninge”, ”forældre til børnehavebørn” osv. At tale om service, servicekvalitet og ”kunden i fokus” er ikke noget, som er forbeholdt detailhandlen.

Med udgangspunkt heri argumenter afhandlingen for, at de beskrevne processer ikke er specielle for hverken FMCG-branchen eller for en ”servicefabrik” *(service factory).* Resultaterne kan perspektiveres til andre butikskæder, andre brancher og andre servicetypologier. Eksempler på virksomheder kunne være Arla, DSB, Q8 og Apollo-rejser, som forfatteren gennem deltagelse på netværksmøder og konferencer har fået kendskab til også arbejder med intern branding. Forslag til andre servicetypologier kunne være Horeca-sektoren, hospitaler samt centrale call-centre (TDC og Coops ”NETtorvet”). Dette understøttes af argumentet i kapitel 4, som fremhæver, at kvalitetsparametre for servicemødet ikke varierer mellem *service factory* og andre servicetypologier. Den eneste forudsætning er sameksistensen af forskellige praksisfællesskaber med forskellige uddannelser og roller. Et eksempel herpå er et hospital, hvor magtforholdet mellem læge og sygeplejeske iscenesættes gennem relationen til patienten (bl.a. Korczynski, 2002).

Resultaterne af afhandlingen vurderes således at have bred relevans. Dog må det antages, at forskellige servicetypologier også leverer forskellige kontekster for serviceydelsen med effekt på

organisationens kultur og identitet samt den interne branding-opgave, der skal løses. Ligeså har virksomheder en forskellig kultur, arv og historie. Derfor vil en historie fra et byggemarked, et hospital eller et centralt call-centre samtidig også være en historie for sig selv. Et komparativt case-studie kan denne ph.d kun kan opfordre til.

16.3.2 Det strategiske arbejde på hovedkontoret

Det har været forfatterens mål at sætte HRM på dagsordenen som forretningsstrategisk partner i virksomheders corporate branding. Det er resulteret i en udfordring af marketingfunktionens rolle som forvalter af organisationens brandaktiviteter gennem forbrugerdrevne kampagner. Gennem kritiske cases har afhandlingens empiriske del således belyst, hvordan Kvickly med succes samtidig kan opbygge loyale relationer til både kunder og medarbejdere ved at arbejde med en strategisk forankret tilgang til det levede liv på butiksgulvet (det operationelle niveau) og den eksterne branding. Konkret har arbejdet med denne afhandling udmøntet sig i en handlingsplan til Kvickly i form af et internt marketing mix.

Imidlertid kan handlingsplanens grundvilkår udfordres. Med grundvilkår menes organiseringen og realiseringen af det tværgående strategiske arbejde på hovedkontoret. For som det blev fremført på årets "Cranet HRM konference 2010" på CBS (www.cranet.dk) kæmper HR- og marketingafdelingerne om de samme budgetter, fordi afdelingernes målsætninger ikke er koordinerede. Ej heller er målsætningerne formuleret i et fælles sprog forankret i virksomhedens forretningsmæssige mål. Enkelte foredragsholdere stillede derfor spørgsmålstegn ved eksisterende løsninger - i form af organisationsstrukturforandringer (Møbjerg, 2007; Haugaard, 2007) - til nedbrydning af de faglige siloer i organisationer. Eksempler på oganisationsforandringer er, når HR-afdelingen nedlægges og funktionen uddelegeres til andre afdelinger, eller når HR- og kommunikationsafdelingen sammenlægges under én chef. Men er det løsningen? Denne ph.d kan kun opfordre til at udfordre dette område, da det vil bidrage til at forklare nogle af de udfordringer, der ligger i forankringen af *corporate brand-strategi*er i (service)marketingorienterede organisationer.

Bilag 1. Arven[68]

Coop Danmark er ejet af FDB, Fællesforeningen af Danske Brugsforeninger, der blev grundlagt i 1896 af Severin Jørgensen. Han havde som målsætning at skabe et højere moralsk samfund. Industrialismen i 1800-tallet havde fremkaldt store klasseskel, der bød på hårde kår for de fattige, og ud af det voksede andelstanken. Andelsbevægelsen skabte det moderne samfund i Danmark.

Andelsbevægelsen eksisterer som fortælling, der, som en del af danmarkshistorien, er en del af danskernes kollektive erindring og dermed vores nationale identitet. For FDB er det fortællingen om et lokalt alternativ til de store spillere (kapitalisterne) og om de små brugsforeninger, der gik sammen om fælles indkøb for at sikre gode og prisbillige varer til kunderne. I 1897 startede FDB produktion af egne varemærker, bl.a. OMO og Cirkel Kaffe – i dag bl.a. Xtra, Coop og Änglamark. Derudover har FDB også med medlemsbladet Samvirke bidraget med samfundskritiske debatter. Endelig, gennem konkrete tiltag som Centrallaboratoriet (1929) og madpyramiden (1976) markerede FDB sig som garant for en høj varekvalitet og et sikkert valg, foruden at FDB satte nye standarder for sundhed.

Andelstanken bygger også på omsorgen og virksomhedens ansvar for medarbejderne. I 1932 byggede FDB andelsskolen i Middelfart, som primært havde fokus på uddannelse af medhjælpere i brugsforeningerne. ”Den rigtig mand på det rigtige sted” var/er ledelsesfilosofien i datidens FDB og i nutidens Coop Danmark. Sætningen italesætter troen på potentialet i den enkelte, hvis kompetencer udfoldes gennem uddannelse, ledelse og det rette job - som en forudsætning for at nå virksomhedens mål.

FDB som samfundskritisk medspiller puster sjæl i forretningsdriften, som lever efter princippet om, at ”*man både skal tjene penge og tænke med hjertet”* (kilde: HR-direktør, Coop Danmark). Med samfundstrends som bekymringen for miljøet/klimaet, bæredygtigt landbrug (fair trade), sundhed, økologi og interessen for historien bag produkterne (lokaliteten) er Coops historiske arv nu en differentieringsparameter i forhold til konkurrenterne i kampen om kundernes loyalitet. Brandets autentitet bygger på fortællingen om Coop og virksomhedens historiske fokus på for eksempel økologiske varer: Således sikrede Coop/FDB historisk set de økologiske varer en bred distribution i dagligvarehandlen, mens Dansk Supermarked udelukkende har økologiske varer i sortimentet for at tjene penge (kilde: Miljømagasinet, P1, 2006). Eksemplet illustrerer den ønskede relation til kunden førhen og nu. Coop ønsker således en revitalisering og styrkelse af

[68] Dette afsnit bygger på følende kilder: www.fdb.dk; www.coop.dk; Mordhorst (2005).

virksomhedens detailbrands i markedet med link til historien om landbrugssamfundet og andelsbevægelsens idegrundlag, samt dens relevans i den moderne samfundsdebat. Ansvaret for integration af drift og etik er strategisk/taktisk forankret hos koncern- og kædeledelsen og taktisk/operationelt i butiksrådene. Butiksrådene er en medlemsvalgt bestyrelse pr. butik, som, i kraft af deres relation til FDB, varetager butikkens etiske og forretningsmæssige interesser i lokalområdet.

Bilag 2. Coops ledelsesprincipper, SIG-modellen

Et succesrigt lederskab i coop

Coop's ledelsesprincipper

S I G

Dimensioner i lederskabet:

- Påvirke andre/impact
- Beslutningsdygtig/ gennemførende
- Udviklingsorienteret & forandringsparat
- Kommunikative evner
- Analytiske evner
- Udholdenhed/vedholdenhed
- Social lydhørhed
- Evnen til at delegere
- God selvindsigt

S Styring af virksomheden

- Sætte tydelige og realistiske mål.
- At formidle og kommunikere mål, krav og forventninger så alle forstår.
- At identificere mulige årsager til problemer, give løsningsforslag og samtidig kunne overskue konsekvenserne af sine beslutninger.
- At prioritere og skabe resultater.

I Inspirere medarbejderne

- At involvere medarbejderne og skabe fællesskabsfølelse.
- At skabe lyst og inspiration gennem gode relationer mellem chef/medarbejdere.
- At vise tillid og respekt.

G Sikre gennemførsel

- At sikre at vi udfører det, vi har aftalt.
- At bakke op, støtte & coache.
- At reflektere, lære af succes respektive fiasko.

Kvickly Kvickly xtra fakta Irma Lidl Brugsen Dagli' Brugsen Super Brugsen

Kilde: CoopNet, HR (Coop intranet)

Bilag 3. Kvicklys HRM-system og medarbejdersammensætning

HR-afdelingen i Coop skal sikre, at organisationen har de ledelsesmæssige og faglige kompetencer, der er brug for på alle niveauer, i bagland og i butik. Værktøjerne hertil er 80/20-reglen samt medarbejder- og lederudvikling gennem en række uddannelsestilbud internt. Med 80/20-reglen menes, at HR skal udvikle og fastholde kompetencer i organisationen, således at 80% af virksomhedens nøglestillinger (/lederstillinger) kan besættes internt. Dette HRM-system beskrives i litteraturen som et internt arbejdsmarked *(internal labour market,* Kotorov og Hsu, 2002), hvilket i grove træk betyder, at medarbejdere ansættes i bunden af hierarkiet – via *entry slots* (Baron og Kreps, 1999) – og uddannes internt i virksomheden for at kunne bestride jobs/stillinger højere på karrierestigen i den hierarkiske struktur. Den traditionelle karrierevej i Kvickly starter ofte som servicemedarbejder[69], der efterfølgende bliver ansat som salgselev. Når eleven er udlært, bliver han/hun ansat som salgsassistent, dernæst salgsleder, souschef og varehuschef. ”Salgsassistent” er dog ikke blot en titelbetegnelse for den udlærte (/faglærte) elev, men også den ufaglærte medarbejder over 18 år. De er begge ansat ”på gulvet” indenfor en varekatetori med reference til salgslederen for denne kategori. Endelig omfatter titlen også den ufaglærte medarbejder over 18 år i kasselinien. Det skal i forlængelse heraf fremhæves, at mens salgsledertitlen refererer til et ”niveau i hierarkiet”, så er betydningen af salgsassistenttitlen mere ”fragmenteret” i forhold til jobindhold, løn, alder og uddannelse.

Kvicklys varehuse har vareproduktion i bager- og slagterafdelingerne. Til sammenligning med ”salgleder” og ”salgsassistent” italesætter titlerne i produktionsområderne medarbejdernes faglighed: slagter-/bagerelev, slagter-/bagersvend, slagter-/bagermestersvend og slagter-/bagermester. I henhold hertil kan Kvicklys medarbejdere inddeles i to grupper, henholdvis dem, som arbejder sig op i systemet indenfor Kvicklys organisation (servicemedarbejder, salgsassistent, salgsleder) og dem, som kommer ind i organisationen med en ekstern uddannelse (bagere og slagtere).

Medarbejderne kan også kategoriseres i *backstage* og *frontstage* medarbejdere (Goffman, 1959), og hvor salgsassistenterne i kasselinien indenfor Kvickly’s selvbetjeningskoncept er i front. Salgsassistenten i kasselinien derudover den lavest betalte medarbejder i butikken, mens slagterne *backstage* i produktionslokalet er den højest betalte medarbejdergruppe i varehuset. Rekrutteringschefen i Coop Danmark argumenter for slagtermesternes høje løn med, at det i en årrække har været svært at finde kvalificeret personale til slagterafdelingen, hvorfor

[69] 80% af eleverne, som ansættes, har været servicemedarbejdere (kilde: rekrutteringschef, Coop Danmark)

slagtermesternes løn afspejler et misforhold mellem efterspørgsel og udbud af arbejdskraft. Imidlertid kan ”lønforskellen” fortolkes som organisationens måde at ”italesætte”, hvilke kompetencer som værdsættes i en produktionsorienteret kultur. En anden måde, hvorpå en produkt(ions)orienteret – fremfor serviceorienteret – kultur kan italesættes, er titlerne (Normann, 2000). Således er *service*medarbejderens profil karakteriseret ved, at denne er under 18 år, ansat på deltid og er under uddannelse (skoleelev), hvorfor medarbejderens primære tilknytning ikke er til Kvickly. Servicemedarbejderen er flaskedrengen eller den, der ”på gulvet” fylder dåser på hylden og assisterer i kasselinien sen eftermiddag, aften og weekend. Kvickly har ca. 3420 medarbejdere, der arbejder over 8 timer om ugen i butikken, mens 3240 er servicemedarbejdere ansat 8 timer eller under[70]. Til sammenligning består medarbejdersammensætningen i kasselinien af 607 medarbejdere, der er ansat over 8 timer om ugen, mens 891 servicemedarbejdere er ansat 8 timer eller under. Dagligvarebranchen er en branche, hvor lave omkostninger er en central konkurrenceparameter. Da løn er den største enkeltstående udgiftspost, er det også her, der oftest spares, når omsætningen falder (kilde: Rekrutteringschef, Coop Danmark). Lave omkostninger og fleksibilitet i medarbejderstaben løses ved ansættelse af servicemedarbejdere.

[70] Antallet af medarbejder i Kvickly den 4/9 2009

English abstract

Branding on the shop floor. An empirical case-study of culture and identitywork in Kvickly

Chapter 1 and 2 The corporate brand – Coop Denmark

This dissertation takes a point of departure in the presentation of Kvickly, a Danish supermarket chain, part of Coop Denmark. Kvickly's store concept is historically based on self-service but a brand revitalisation campaign, "Kvickly '08", introduced the customer-service interaction as a competitive advantage requiring empowerment of *all* employees on the shop floor to deliver the brand and exceed customers' expectations. This case highlights several practical consequences of requiring employees to live the brand (Karmark, 2005; Ind, 2004).

To build up the *service brand* (e.g. Chernatony and Segal-Horn, 2001) the internal challenge faced by the top management was to turn the staff into effective service workers, by getting them to internalize the organisational values as guidelines for their behavior. The HRM department in Coop/Kvickly was a central partner in the internal branding process from strategy formulation to strategy implementation. The primary strategic focus was on the role of the butcher and the cashier in the relationship building with the customer. An internal education program followed up by a series of training modules was launched to empower these front-line staff to become brand ambassadors (Karmark, 2005). The goal was to align the work identity of the butchers and the cashiers with the corporate identity. Secondly, the brand strategy was meant to trickle-down the organisation through leadership. In the third place, Coop/Kvickly was inspired by the flattened organisation based on self-directing work teams. When properly educated, the employees were encouraged to take responsibility for their own work lives as they contribute to organizational goals.

Within Kvickly's approach to human resource management several paradoxes are identified: Between brand management as a top-down or bottom-up phenomenon, between the group (/community of practice, Wenger, 2004) or the individual as subject of management initiatives, between control or empowerment of employees (Ogbonna, 1992). Within these paradoxes the limitations of the corporate branding theory, preoccupied with planning and implementing the internal brand process to create consistent messages for external customers, is outlined.

To conclude, the aim of the thesis is to reconstruct corporate branding theory though greater sensitivity to the complexity of managing subcultures within the organisation. Futhermore, the

paradoxes listed above are seen as an useful foundation of developing theory in corporate branding.

Chapter 3 and 4 Corporate branding

An effective organisation requires the affective commitment of employees to sustain a coherent and hereby a strong brand. The notion of “living the brand” is born, implying that the organisational identity has become an extension of the individual self whereby the employees act as brand ambassadors in the face-to-face contact with the customer. Being a brand ambassador means that delivering brand consistent behaviour is managed around the corporation’s values and corporate identity.

Organisational identity is viewed as a relational concept constructed in the interface between corporate vision, organisational culture and corporate image in the corporate branding tool kit (Hatch and Schultz, 2001). In building up the corporate image, employees in service jobs play a crucial role as a media in the impression management process.

Current models in this area generally fail to address the complexities in implementation across organizations. For instance, the five cycles of corporate branding describes how to manage the brand inside the organisation (Schultz, 2005b). However, as these models are developed to serve strategic leadership objectives, organisational behaviour is dealt with on a macro-level. Overemphasizing the brand as essence, the brand literature seems to forget its role in shaping relationships in the internal market, and the models do not explain the role the corporate brand should play in the employee’s identity construction. In that light, the corporate branding theory fails to address the question of how a branding strategy is socially constructed within the organisational structure. To conclude, while it is well documented how a market-proof corporate story is conceived in the marketing department, there is still little knowledge about how the brand is connected to the daily activities of employees. The literature defines HRM as a strategic partner in the internal branding process, but how organisational routines and HRM practices influence behavior is not of theoretical concern.

Chapter 5 and 6 Service marketing

The interaction between the brand and it’s customers has undergone a paradigm shift as we move towards a service centred view of market exchange (Vargo and Lusch, 2004; Vargo and Lusch, 2008). Within this paradigm, the front-line employees are recognised as strategic resources in market communication, which changes the way the litterature talk about value creation (Grönross, 2000) and value co-creation (Normann and Ramirez, 1994).

Service marketing is particularly attentive to the link between employee satisfaction and commitment, further on to service quality and customer satisfaction. Within this logic the way the human capital is managed in corporations has changed from bureaucratic human resource practices to decentralisation of control as today's ideal for motivating employees' commitment. Empowerment is a central tool of decentralisation that gives the employees autonomy and power to delight the customer (Rust and Oliver, 2000) in the moment of truth (Carlzon, 1993; Normann, 2000).

The literature defines the relationship between service marketing and human resources management on a strategic level. The common goal is to shape a service oriented culture by defining vision and values of the organisation. The two are unified through internal marketing actions, named The Internal Marketing Mix, which aim to broaden the awareness of the type of behaviour that supports company goals. Internal marketing is defined as HRM practices within a marketing perspective.

The service marketing literature also puts forth the brand as the dynamic co-creation of brand meaning between the customer, the management and the employees. However, due to an all-embracing market focus there have been no attempts (so far) to describe how service employees affectively relate to the brand and how the relationship and interactions through the value chain influences job engagement and service brand behavior in organisations.

Chapter 7 The service brand – summing up

The corporate branding literature, as well as service marketing, is criticised for being exclusively focused on the relationship building with the customer. Hereby, the theories do not conceptualize the complexity of the internal branding process. Neither corporate branding nor service marketing recognize that employees produce their own understandings of social reality. Hence, internal conflicts following a new strategy do not exist in the world-view of service marketers or brand managers.

The service marketing and corporate branding theory fails to explain the internal branding process in Kvickly. Therefore, this chapter presents the research question of the thesis:

How to motivate the employees to live the brand in at FMCG-retail company?

In this light, the aim of the thesis is to investigate how employees enact organisational culture and identity in connection with a new brand strategy. The aim is to throw light on the process by which the front-line employees internalize corporate identity. In order to problematize this

process, the analysis draws on social identity theory (Chapter 8) and social constructivism that adds complexity to the organisational cultural map.

Chapter 8 Work life and identity construction

This chapter argues that identity at work has to be understood within the shared identities of communities of practices, since participation in a team shapes not only what we do, but also who we are and how we interpret what we do (Wenger, 1998). Communities of practices are defined as subcultures, due to differences in education and job role, within an organisation. Job role refers to the work identity that individuals adopt on behalf of the community of practice.

By using the concept of communities of practice the thesis highlights the social and negotiated character of employees' behaviour: in this way "living the brand" is linked to "living the profession". In that light, the corporate brand manager seeking to develop a unified corporate brand identity needs to see the organisation as consisting of many subcultures from whom the brand gives different sense of purpose to their *socially constructed* job role.

Boundaries within and between communities of practices in organisations are related to identity forming (working) activities – as opposed to the formal structure. Identity forming activities are in the literature on culture defined as verbal, behavioural and physical artefacts. In relation to communities of practices those activities function as symbols of professional competences that distinguish the *in-group* from *the out-groups* (e.g.Tajfel and Turner, 2004).

In continuation, Goffmans (1959) framework on the presentation of self in everyday life is presented as an analytical tool. With a theatrically perspective on human interactions, he sheds light on how the self is manifested through performances and roles, the active use of various verbal, physical and behavioural signs and signifiers, and finally, how these are delivered towards the audience. Finally, Goffman's analysis of the dynamics of groups is consistent with this dissertation's account of "group-think". Goffman focuses on how team members co-operate to enact a goal-oriented performance.

Chapter 9 Methodology

This chapter is framing the research question. The framing consists of central shortcomings of the service marketing and corporate branding theory. In continuation, the chapter presents four questions to be answered in the analysis. Those questions are rooted in the social constructivism as the ontological point of departure for discussing employees' affective commitment as a social process in this dissertation.

A differentiated cultural view on the dynamic processes of organisational identity is emphasized to be the main focus. In comparison, the integrated cultural view undermines both the service marketing and the corporate branding theory. These two perspectives on organisational culture (integration or differentiation) are linked to contradictionary management perspectives of employee engagement (Theory X and Theory Y; McGregor and Cutcher-Gershenfeld, 2006). However, a third perspective on how to carry out a cultural analysis in organisation is discussed by Martin (2002). In accordance, the thesis spans three levels of analysis: the integrated, differentiated and fragmented view on culture corresponding to three organisational levels of management: The individual (the job role), group and organisational level. "Identity" is the bridging-phenomenon between these levels since the concept of identity is both addressing the pattern of shared meaning within the organisation (the organisational identity as in the integrated view), the enacted work identity through daily practices (the group identity as in the differentiated view) and face-to-face interactions (the role identities as in the fragmented view).

Chapter 10 Research design

The cultural study of Kvickly is carried out as an embedded single-case study combining Yin's (1991) types of case studies: Explorative and explanatory. This perspective is introduced as perspective called explorative-integration, which is a process of continuous dialog between data collected via field research and the researcher's theoretical preconceptions. The case-study is inspired by the ethnographic toolbox, and involves observation, participant observation and ethnographic interviews. Finally, there has been a frequent overlap of data collection and data analysis.

Applying the ethnographic approach means *"to grasp the native's point of view, his relation to life, to realise his vision of the world"* (Malinowski, 1922 in Gregory, 1983:359). Understanding culture and theory is based on the intersubjectivity between the ethnographer and the "natives" of the study. Furthermore, theorising, interpretation and presentation of the data is also all in the eye of the beholder, the researcher. Therefore, in contradiction to qualitative studies in general (e.g. Eisenhardt, 1989; Yin, 1991) validity in ethnographic studies is not about the researchers' objectivity, but how trustworthy the researcher communicates a complete understanding of the research process in a confession tale (Van Maanen, 1988). Due to the human factor, chapter 10 also consists of a confession tale (Van Maanen, 1988) reflecting upon the tasks, roles and dilemmas I have experienced as an ethnographer when entering the Kvickly organisation.

Chapter 11 and 12 The stories about the butchers and the cashiers

In Kvickly, the internal branding strategy chosen to change behaviour had a cross-functional perspective, integrating HRM and Marketing. Task forces were established to create a strategy that would fulfil both customers' expectations and inspire the (professional) identity of the two very different communities of practices highlighted in this dissertation: the cashiers and the butchers. The goal of the internal brand strategy was to push the identity of these two functional teams and make them see their practices in a broader context i.e., the brand identity and market development.

Education, physical artefacts and changed work processes were central management tools in the internal branding strategy. The educational part was addressing a dual focus on both an apprenticeship in institutional demands and at the same time leaving room for testing, sharing and negotiation of new practices between communities of practices. Physical artefacts and work processes are used both as external brand manifestations but also as internal branding tools realising the effect of physical and behavioral signs and signifiers in initiating cultural change.

Within a differentiated cultural view the identity work at the shop floor was uncovered, realising that the meaning that work activities hold for the people who do them may be different form the meaning that work has for the top management. In that light, conflicts at the shop floor are examined by relevance to clashes between the brand identity claims and the identities of the distinctive work cultures (/communities of practices). The clashes are experienced as they unfold in the interaction between the employee and the customer, the employee and his team and the employee and the manager. Hereby, the analysis puts focus on the dilemmas that the new service paradigm poses on the employees in regards to their work identities. The descriptions of the butchers and the cashiers are separated into two cultural analyses in accordance with a differentiated internal branding strategy in Kvickly.

Chapter 13 Culture and identity work in Kvickly

A comparative study of the two cases is providing vivid examples of a social structure based on status layers between communities of practices in Kvickly. The narratives collected in Kvickly celebrates self-control and autonomy as valuable job attributes as we already know from McGregor's (McGregor and Cutcher-Gershenfeld, 2006) contrasting assumptions about human nature: Theory X and Theory Y. In continuation, high status was strongly linked to job autonomy and empowerment (Theory Y) in daily work activities. However, what McGregor does not explain is the underlying assumptions behind these status layers i Kvickly. In continuation, this dissertation points to educational level and the social valued job competences within the

organisational culture – as opposed to formally valued job competences within the brand bureaucracy of today's organisations - as important parameters for explaining a social ranking of communities of practices. In that perspective, *whether* a new practice is rejected or accepted as part of a community of practice's wide range of work activities depends on whether the symbolic meaning of the new practice is of value to *"the self"* and gives added status by positively distinguishes the group from other communities of practice (the relevant out-groups). To conclude, the study reveals that inter-group relationships have built-in cultural conflicts related to the fear of a low status in the social hierarchy. Those conflicts may be a great barrier for implementation of a new brand culture (Sandstrøm, 2006) along the value chain as intended by top management. However, conflicts may also be a resource in change management that can be actively staged though visible brand manifestations (new processes or physical artefacts) initiating sense-making (Weick, 2001) processes at the shop floor.

Finally, the chapter reflects upon the customer as a wedge between the brand and the employee. Attention is focused on the different expectation of the employee and the customer when starting a dialog at the shop floor, pointing to the importance of top management setting the scene though aligning the external and internal branding initiatives. Furthermore, the service marketing-mantra: *"the brand is in the mind of the customer"* is challenged by the expressive performance of the employee striving to have a sense of control over the professional impression given in the interaction with the customer.

Chapter 14 A new conception of organisational identity

At first, the chapter broadens the understanding of organisational identity and behavior bringing the worlds of organisational subcultures and their many meanings into light. It is suggested that organisational identity occurs as a phenomenon within a network perspective: Vertically and horizontally, inside and outside the organisation. The network perspective surpasses *the dynamic organisational identity* model (Hatch and Schultz, 2002) by including the culture and identity work inside the organisation between the communities of practices. The culture and identity work at the shop floor is characterised as an intangible process. Hereby, the network perspective settles with the brand as control and consistency and an integrated cultural map of an organisation.

Secondly, the chapter broadens the understanding of brand ambassador and brand identification that builds on an ideal of balanced relationship between brand identity and the employees self. However, the study of the internal branding process in Kvickly creates the notion of affective – or brand - commitment as far from building on dyadic reciprocity. In

continuation – and first of all - the thesis concludes that affective commitment needs to be understood on several levels of identification: role, subculture and organisation. Therefore, the key to brand delivery on the shop floor lies in the creation of meaningful experiences that create unique value for employees and allow them to explore their own identity in the role they fulfil within the coherence of the brand. Secondly, initialisation of the brand occurs on a micro-level. Affective commitment is the process by which the employees experience their job identity (expressed in the daily work practices and routines) as meaningful. This idea is illustrated in *The extended dynamic organisation identity model.* Furthermore, the model builds on the world view that commitment is realised though personal interaction with different audiences e.g. the customers, colleagues (within the community of practice or with other communities) and managers. Initialisation of the brand depends on the positive feedback when performing the brand identity as staged by the top management. In that light, the idea of the employee as brand ambassador is challenged as a static state of mind that can be changed only though leadership imposing the corporate values onto individual employees. Rather the employee becomes a committed brand ambassador to the extent s/he – as a member of an occupational community – strengthen his/her own ideal self-image when working in Kvickly.

Chapter 15 Management of identities

Research within corporate branding and service marketing speaks of values and goals, control of service processes, organisational structure, internal communication and leadership as tools in the internal branding process. However, it is probable that we should begin to draw organisational charts as a series of linked communities of practices – a network of identities - rather than as a hierarchical structure of individual 'reporting' relationships. The idea of *brand communities* is well known in the brand management theory, and gives inspiration to see brands are part of the self-narratives of communities of practices as well. In that light, changing the behaviour of the employees demands that top management target their internal branding effort within a differentiated strategy according to the cultural map of the organisation. Tactically, the top management should emphasise how the brand supports the self-image of the many subculture. Operationally, top management needs to realise that change management is an unpredictable process. Therefore, the plan needs to be revised continuously. To conclude, today's management challenge lies in managing the dichotomy between brand coherence (speaking with one voice) and the need for local expressions of identity (speaking with many voices). From the cases it is evident that implementing successfully customer oriented practices needs to build on stories (reified in physical artefacts and processes as manifestations of the

brand) that the communities of practices what to be a part of. Those stories need to inspire the work identities.

The thesis indirectly supports value based management (theory Y) by emphasising dialog and involvement as central motivational drivers for changes in organisation. Parallel with the notion of value based management - as opposed to the direct coercion and control of the employees' work practices - is the promise of self-actualization. However, this dissertation reveals a significant flaw in the management literature due to its rather simplistic notion of value based management which supposes that employees achieve their own goals (*self-actualization*) best by directing their own efforts towards organisational objectives. In continuation, internal branding is launched as a management task "beyond theory Y". Introducing the symbolic dimension of practices in everyday life at the shop floor, internal branding is about symbolic management. In that perspective brand identity claims, as a part of an overall strategy, can be positive and fulfilling but also they may be experienced as behavior that cause discomfort to the employees involved, and with the result of the employee's loss of self-concept. From this perspective, empowerment is interpreted as giving the communities of practices the feeling of control over the impression given in the performance of the brand rather than real empowerment in HRM's terminology.

Internal branding is a cultural – dialogical - process that includes both the managerial planned actions and the employees' perceptions of the brand in a dynamic interrelationship. The branding process, however, is not isolated process. The employee in the store and the customer are at the edge of the expressive organisation (Schultz, Hatch and Larsen, 2000) – in between the inside and outside of the physical demarcation of the organisation. That makes the moment of truth (Normann, 2000; Carlzon, 1993) a source of brand identification internally. The triadic symbolic relationship evolving from this ph.d makes branding more complex than assumed by brand management as a marketing discipline. First of all, because the brand touch point wheels of the customer and the employee are overlapping. This forces the top management to rethink corporate identity as a phenomenon that need to inspire the self of both the internal and external target group. Another example is the statement of Jean Nöel Kapferer (2004) that the strategy process should start from within, building internal brand awareness before the brand is communicated externally. "Identity precedes image", he claims. However, the internal marketing mix has to include the customer, inferring that internal and external marketing processes in branding terms needs to be a simultaneous process as prescribed by corporate branding theory.

The internal marketing mix is extended, containing HRM tools within a symbolic management paradigm:

Segmentation

External communication

Internal communication

Education and training

Physical artefacts

Leadership

Processes

Recruitment

Empowerment

As a consequence of the extended internal marketing mix, the corporate brand actually needs to be managed through communities of practice as the managerial targets: a far cry from all the alignment models we see in the service marketing and corporate branding.

Chapter 16 Branding on the shop floor

The final chapter is a resume of the dissertation as a whole. It is concluded that internal branding involves understanding how communities of practices cope with, negotiate and deal with organizational demands. Furthermore, brand engagement is a complex process that can not be planned but need to unfold within the relations and interactions of the many identities (/communities of practices) at the shop floor. In that light, the notion of brand ambassador that lives the brand whole-hearted needs to be revised and to be understood within the frame of communities of practices. A concern for how people draw meaning and value from the daily work activities will have considerable importance for the way people are managed and the way brand engagement are to be understood in service organizations.

The chapter ends up by schematically draw up a list of contributions to the service marketing and corporate branding theory as a focus of the present dissertation. The list highlights a new interpretation of central management concept across marketing, branding and human resources management.

Litteraturliste

Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands.* New York: Free Press.

Aaker, David A. og Erich Joachimsthaler (2000), "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge," *California Management Review,* 42, 8-23.

Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research,* 34 (3), 347-356.

Achrol, Ravi S. og Philip Kotler (2006), "The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique," i *The Service-Dominant Logic of Marketing Dialog, Debate, and Directions,* Robert L. Lusch og Stephen L. Vargo, red. Usa: M.E.Sharpe, 320-334.

Ahmed, Pervaiz K., Mohammed Rafiq og Norizan M. Saad (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies," *European Journal of Marketing,* 37, 1221-1241.

Albert, Stuart og David A. Whetten (1985), "Organizational Identity," *Research in Organizational Behavior,* 7. 263-295.

Ankersen, Rasmus (2008), *Leder DNA.* København: Turbulenz.

Antorini, Yun M. og Majken Schultz (2005a), "Corporate Branding and the 'Conformity Trap'," i *Towards the Second Wave of Corporate Branding,* Majken Schultz, Yun M. Antorini og Fabian F. Csaba, red. Narayana Press, Gylling: Copenhagen Business School Press, 57-76.

----(2005b), "Principles for the Second Wave of Corporate Branding," i *Towards the Second Wave of Corporate Branding,* Majken Schultz, Yun M. Antorini og Fabian F. Csaba, red. Narayana Press, Gylling: Copenhagen Business School Press, 220-232.

Arnould, Eric, Linda L. Price og Patrick Tierney (1998), "Communicative Staging of the Wilderness Servicescape." *The Service Industries Journal,* 18, 90-115.

Ashforth, Blake E. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review,* 18 (1), 88-115.

Ashforth, Blake E. og Fred Mael (2004), "Social Identity Theory and the Organisation," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 134-160.

Aurand, Timothy W., Linda Gorchels og Terrence R. Bishop (2005), "Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy," *The Journal of Product and Brand Management,* 14 (3), 163-169.

Backhous, Kristin og Surinder Tikoo (2004), "Conceptualizing and Researching Employee Branding," *Career Development International,* 9 (5), 501-517.

Bansal, Harvir S., Morris B. Mendelson og Basu Sharma (2001), "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," *Journal of Quality Management,* 6, 61-76.

Baron, James N. og David M. Kreps (1999), *Strategic Human Resources Frameworks for General Managers.* New York: Wiley.

Bell, Simon og Bulent Menguc (2002), "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors og Superior Service Quality." *Journal of Retailing,* 78, 131-146.

Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal og Scott Crothers (2002), "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab," *Corporate Reputation Review,* 5 (2/3), 133-142.

Bevort, Frans, Povl E. Jensen og Arne Prahl (1995), *Engagement i Arbejdet. Involvering i Organisationer.* København: Handelshøjskolens Forlag.

Bjerre, Mogens (2005), "Retailer Strategies," in *Retailing in a SCM-Perspective,* Herbert Kotzab and Mogens Bjerre, eds. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 48-72.

Bourdieu, Pierre (1994 (1984)), *Distinction a Social Critique of the Judgement of Taste.* London: Routledge & Kegan Paul.

Bowen, David E. og Edward E. Lawler III (1992), "Empowering Service Employees: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review,* 36, 73-84.

Brewer, Marilynn B. og Wendi Gardner (2004), "Who is this "we"? Levels of Collective Identity and Self Representations," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 66-89.

Brodie, Roderick J., Mark S. Glynn og Victoria Little (2006), "The Service Brand and the Service-Dominant Logic: Missing Fundamental Premise Or the Need for Stronger Theory?" *Marketing Theory,* 6 (September), 363-379.

Buhl, Søren og Rasmus B. Hansen (2003), "Brandet Som Ikke Er Der - at Arbejde Med Et Ikke-Essentialistisk Identitetsbegreb," *Openarchive.Cbs.Dk,* (Center for Corporate Communication, Handelshøjskolen i København), 1-18.

Burmann, Christoph og Sabrina Zeplin (2005), "Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management," *Journal of Brand Management,* 12 (Apr), 279-300.

Burt, Steve L. og Leigh Sparks (2002), "Corporate Branding, Retailing and Retail Internationalization," *Corporate Reputation Review,* 5, 194-212.

Carlzon, Jan (1993), *Moments of Truth. New Strategies for Today's Customer-Driven Economy.* New York: Haper Collins Publishers.

Carmeli, Abraham, Gershon Gilat og Jacob Weisberg (2006), "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach," *Corporate Reputation Review,* 9 (1), 92-104.

Cheney, George (1999), *Values at Work. Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon.* Ithaca: Cornell University Press.

Cheney, George og Lars T. Christensen (2004), "Organizational Identity: Linkages between Internal and External Communication," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Harch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 510-558.

Christensen, Lars T. (1994), *Markedskommunikation Som Organiseringsmåde - En Kulturteoretisk Analyse.* København: Akademisk Forlag.

Christensen, Lars T. og George Cheney (2000), "Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game," i *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand,* Majken Schultz, Mary J. Hatch og Mogens Holten, red. New York: Oxford University Press, 246-270.

Conger, Jay A. og Rabindra N. Kanungo (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review,* 13 (3), 471-482.

Corley, Kevin G., Celia V. Harquail, Michael G. Pratt, Mary Ann Glynn, C. Marlene Fiol og Mary Jo Hatch (2006), "Guiding Organisational Identity Thought Aged Adolescence," *Journal of Management Inquiry,* 15 (2), 85-99.

Czarniawska, Barbara (2000), "Identity Lost Or Identity found? Celebration and Lamentation of the Postmoderne View of Identity in Social Science and Fiction," i *The Expressive Organisation. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand,* Majken Schultz, Mary J. Hatch og Henrik H. Larsen, red. Oxford: Oxford University Press, 271-284.

Czarniawska-Joerges, Barbara (2004), "Narratives of Individual and Organizational Identities," in *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 407-436.

Dahler-Larsen, Peter (2002), *At Fremstille Kvalitative Data.* Odense: Odense Universitetsforlag.

Darmer, Per (1995), "Kan Involvering Styres? Et Organisationskulturelt Perspektiv," i *Engagement i Arbejdet. Involvering i Organisationer,* Bevort, Frans, Povl E. Jensen og Arne Prahl, red. København: Handelshøjskolens Forlag.

Davis, Scott M. og Michael Dunn (2002), *Building the Brand-Driven Business Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth.* Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

de Chernatony, Leslie og Susan Cottam (2008), "Interactions between Organisational Cultures and Corporate Brands," *Journal of Product & Brand Management,* 17, 13-24.

de Chernatony, Leslie og Francesca Dall'Olmo Riley (1999), "Experts' Views about Defining Services Brands and the Principles of Services Branding," *Journal of Business Research,* 46 (10), 181-192.

de Chernatony, Leslie og Susan Segal-Horn (2001), "Building on Services. Characteristics to Develop Successful Services Brands," *Journal of Marketing Management,* 17 (09), 645-669.

de Chernatony, Leslie og Susan Segal-Horn (2003), "The Criteria for Successful Services Brands," *European Journal of Marketing,* 37 (7/8), 1095-1118.

Dowling, Grahame R. (1993), "Developing Your Company Image into a Corporate Asset," *Long Range Planning,* 26 (Apr), 101-109.

Du Gay, Paul (2000), "Market and Meanings: Re-Imagining Organizational Life," i Majken Schultz, Mary J. Hatch og Mogens Holten, red. New York: Oxford University Press, 66-74.

Dutton, Jane E. og Janet M. Dukerich (2004), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 183-222.

Ehn, Billy og Orvar Löfgren (2006), *Kulturanalyser.* Aarhus: Klim.

Eisenhardt, Kathleen (1989), "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review,* 14 (4), 532-550.

Esbjerg, Lars; Klaus G. Grunert, Nuka Buck og Anne-Mette Andersen (2008), "Working in Danish Retailing.Transitional Workers Going Elsewhere,Core Employees Going Nowhere,and Career-Seekers Striving to Go Somewhere," i *Low-Wage Work in Denmark,* Niels Westergaard-Nielsen, ed. New York: Russell Sage Foundation, 140-185.

Flyvbjerg, Bent (1991), *Rationalitet Og Magt. Bd. 1 Det Konkretes Videnskab.* København: Akademisk Forlag.

Fournier, Susan (1998), "Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research,* 24 (March), 343-373.

Fullerton, Gordon (2005), "How Commitment both Enables and Undermines Marketing Relationships," *European Journal of Marketing,* 39 (11), 1372-1388.

Gabriel, Yiannis og Tim Lang (1995), *The Unmanageable Consumer Contemporary Consumption and its Fragmentation.* London: Sage.

Geertz, Clifford (1993), "Thick Description:Towards an Interpretive Theory of Culture," i *The Interpretation of Cultures Selected Essays,* Anonymous New York: BasicBooks, 3-30.

Ginzel, Linda E., Roderick M. Kramer og Robert I. Sutton (2004), "Organizational Impression Management as Reciprocal Influence Process: The Neglected Role of the Organizational Audience," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 223-274.

Gioia, Dennis A., Majken Schultz og Kevin G. Corley (2004), "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Harch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 349-376.

Girod, Stéphane J. G. (2005), "The Human Resource Management Practice of Retail Branding: An Ethnography within Oxfam Trading Division," *International Journal of Retail & Distribution Management,* 33 (7), 514-530.

Goffman, Erving (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life.* New York: Anchor Books.

Gotsi, Manto og Alan Wilson (2001), "Corporate Reputation Management: "Living the Brand"," *Management Decision,* 39 (2), 99-104.

Gregory, Kathleen L. (1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations," *Administrative Science Quarterly,* 28 (9), 359-376.

Grönroos, Christian (2007), *Service Management and Marketing Customer Management in Service Competition.* Chichester: John Wiley and Sons.

Grönross, Christian (2000), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach.* Chichester: John Wiley and Sons.

Guzzo, Richard A. og Katherine A. Noonan (1994), "Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract," *Human Resource Management,* 33 (Fall), 447-462.

Gyimóthy, Szilvia og Louise Rygaard Jonas (2010) "Branding on the Shop Floor", *Culture Unbound*, 2, 329-345.

Hannerz, Ulf (1980), *Exploring the City. Inquiries Toward an Urban Anthropology.* New York.

Harris, Fiona og Leslie de Chernatony (2001): Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456.

Hastrup, Kirsten og Jan Ovesen (1985 (1980)), *Etnografisk Grundbog. Metoder, Teorier, Resultater.* København: Nordisk Forlag A/S.

Hatch, Mary J. og Majken Schultz (1997), "Relations between Organizational Culture, Identity and Image," *European Journal of Marketing,* 31 (5/6), 356-65.

----(2001), "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?" *Harvard Business Review,* 79 (Feb), 128-134.

----(2002), "The Dynamics of Organisational Identity," *Human Relations,* 55: 989-1918.

----(2003), "Bringing the Corporation into Corporate Branding." *European Journal of Marketing,* 37 (7/8), 1041-1064.

----(2004), "Introduction," in *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Harch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 1-15.

Hatch, Mary J. og Ann L. Cunliffe (2006), *Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.* Oxford: Oxford University Press.

Heeding, Tilde, Charlotte F. Knudtzen og Mogens Bjerre (2009), *Brand Management. Research, Theory and Practice.* New York: Routledge.

Hildebrandt, Steen og Søren Brandi (2005), *Ledelse Af Forandring. Virksomhedens Konkurrencekraft.* København: Børsen.

Hochschild, Arlie R. (2003), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.* Berkeley, California: University of California Press.

Hogg, Gillian og Sara Carter (2000), "Part III: Management/competency: Chapter 7: Employee Attitudes and Responses to Internal Marketing," *Internal Marketing: Directions for Management,* 109-124.

Holt Larsen, Henrik (2006), *Human Resource Management License to Work Arbejdslivets Tryllestøv Eller Håndjern?* København: Valmuen.

Hougaard, Søren (1998), *Relationsmarkedsføring Principper for Strategisk Udvikling Af Kunderelationer.* København: Samfundslitteratur.

Hviid Jacobsen, Michael og Søren Kristiansen (2005), *Hverdagslivet Sociologier Om Det Upåagtede.* København: Hans Reitzels Forlag.

Ind, Nicholas (2003), "Inside Out: How Employees Build Value," *Journal of Brand Management,* 10 (Aug), 393-402.

----(2004), *Living the Brand. How to Transform Every Member Or Your Organizaton into a Brand Champion.* London: Kogan Page.

Jones, Carol, George Taylor og Dennis Nickson (1997), "Whatever it Takes? Managing Empowered Employees and the Service Encounter in an International Hotel Chain," *Work, Employement and Society,* 11, 541-554.

Josefsen, Alfred (2005), *Kære Irma -it's all about People.* København: Jyllands-Postens Erhvervsbogklub.

Kapferer, Jean-Nöel (2004), *The New Strategic Brand Management.* London: Kogan Page.

Kapferer, Jean-Noël (1997), *Strategic Brand Management Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.* London: Kogan Page.

Karmark, Esben (2005), "Living the Brand," i *Corporate Branding,* Majken Schultz, Yun M. Antorini og Fabrian F. Csaba, red. Narayana Press: Copenhagen Business School Press, 103-126.

Keller, Kevin L. og Keith Richey (2006), "The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Succesful 21st Century Business," *Brand Management,* 14 (Sept-Nov), 74-81.

Kelley, Scott W. (1993), "Discretion and the Service Employee," *Journal of Retailing,* 69, 104-126.

Kelley, Scott W., James H. Donnelly Jr. og Steven J. Skinner (1990), "Customer Participation i Service Production and Delivery," *Journal of Retailing,* 66 (Fall), 315-335.

Kermally, Sultan (2005), "CHAPTER FIVE: Douglas McGregor (1906-1964)," *Gurus on People Management,* 3 (1), 35-41.

Korczynski, Marek (2002), *Human Resource Management in Service Work.* London/Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kotorov, Rado og Emily Hsu (2002), "A Road-Map for Creating Efficient Corporate Internal Labor Markets," *Career Development Journal,* 7, 37-46.

Kristensen, Jan G. (2006), "Den Selvopfyldende Profeti Der Tryllebinder HR: Hvordan Tilfredse Medarbejdere Bliver Mere Effektive." København, Københavns Universitet, Institut for Psykologi.

Kunda, Gideon (2006), *Engineering Culture Control and Commitment in a High-Tech Corporation.* Philadelphia, PA: Temple University Press.

Kunde, Jesper (1997), *Corporate Religion. Vejen Til En Stærk Virksomhed.* København: Børsens Forlag.

Lashley, Conrad (1997), *Empowering Service Excellence Beyond the Quick Fix.* London: Cassell.

Levitt, Theodore (1972), "Production-Line Approach to Service." *Harvard Business Review,* 50 (September-October), 41-52

Lovelock, Christopher H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing,* 47 (Summer), 9-20.

Maaløe, Erik (2002), *Casestudier Af Og Om Mennesker i Organisationer Forberedelse, Feltarbejde, Generering, Tolkning Og Sammendrag Af Data for Eksplorativ Integration, Test Og Udvikling Af Teori.* København: Akademisk Forlag.

Marshall, T. H. (2007; 2000), A note on 'status' i *Identity: A Reader,* Jessica Evans, Paul Du Gay og Peter Redman, red. London: Sage, 304-310.

Martin, Joanne (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain.* California: Sage Publications, Inc.

McDonald, Malcolm H. B., Leslie de Chernatony og Fiona Harris (2001), "Corporate Marketing and Service Brands - Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model," *European Journal of Marketing,* 35 (3/4), 335-353.

McGregor, Douglas og Joel Cutcher-Gershenfeld (2006), *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Mead, G. H. (2005), *Sindet, Selvet Og Samfundet.* København: Akademisk forlag.

Meyer, John P, David J. Stanley, Lynne Herscovitch og Laryssa Topolnysky (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior,* 61 (8), 20-52.

Miles, Sandra J. og W. G. Mangold (2005), "Positioning Southwest Airlines through Employee Branding," *Business Horizons,* 48, 535-545.

Miller, Dale (2006), "Strategic Human Resource Management i Department Stores:A Historical Perspective," *Journal of Retailing and Consumer Services,* 13, 99-109.

Mills, C. W. (2002), "White Collar the American Middle Classes," i Anonymous New York: Oxford University Press, 161-188.

Moeran, Brian (2005), *The Business of Ethnography.* New York: Berg.

Molin, Jan (2002), *Den Indfoldede Orden Den Udfoldede Praksis.* København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Mordhorst, Mads (2005), "Andelsbevægelsen Mellem National Identitet Og Globalisering," i *Virksomhedshistorie,* Århus: Den Jyske Historiker, 48-70.

Mudie, Peter (2003), "Internal Customer: By Design Or by Default," *European Journal of Marketing,* 37 (9), 1961-1976.

Muniz Jr, A. M. og T. C. O'Guinn (2001), "Brand Community," *Journal of Consumer Research,* 27, 412-432.

Normann, Richard (2000), *Service Management Strategy and Leadership in Service Business.* Chichester: John Wiley.

Normann, Richard og Rafael Ramirez (1994), *Designing Interactive Strategy from Value Chain to Value Constellation.* Chichester: John Wiley & Sons.

Ogbonna, Emmanuel (1992), "Organization Culture and Human Resource Management: Dilemmas and Contradictions," i *Reassessing Human Resource Management,* Paul Blyton og Peter W. Turnbull, red. London: Sage Publications, 74-115.

Olins, Wally (1994), *Corporate Branding.* London: Thames and Hudson.

----(2000), "How Brands are Taking Over the Corporation," i *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand,* Majken Schultz, Mary J. Hatch og Mogens Holten, red. New York: Oxford University Press, 51-65.

Parasuraman, A. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research." *Journal of Marketing,* 49 (Fall), 41-50.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing,* 64, 12-41.

Pitt, Marelise, Johan Bruwer, Deon Nel og Paul berthon (1999), "A Framework for Research in Internal Marketing and the Study of Service Quality: Some Propositions," *Management Research News,* 22 (7), 1-11.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.

Rafaeli, Anat (1989), "When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers." *Academy of Management Journal,* 32, 245-273.

Rafiq, Mohammed og Pervaiz K. Ahmed (1993), "The Scope of Internal Marketing: Denning the Boundary between Marketing and Human Resource Management," *Journal of Marketing Management,* 9 (7), 219-232.

----(2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension," *Journal of Services Marketing,* 14 (6), 449-462.

Riley, Francesca D. og Leslie de Chernatony (2000), "The Service Brand as Relationships Builder," *British Journal of Management,* 11 (6), 137-50.

Roddick, Anita (1991), *Body and Soul: Profits with Principles.* New York: Crown.

Roldsgaard, Ane V. (2008), "Når HRM-Styringsteknologier Fordrer En Kontinuerlig Imitation Og Invention Af Selvet - Om Tendensen Til at Ledelse Bliver Til Ledelse Af Selvledelse." Kandidatafhandling, København, Handelshøjskolen i København.

Rust, Roland T. og Richard L. Oliver (2000), "Should we Delight the Customer?" *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28 (winter), 86-94.

Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml og Katherine N. Lemon (2004), "Customer-Centered Brand Management," *Harvard Business Review,* 82 (9), 110-118.

Salamon, Karen L. G. (2003), "Værdibaseret Sjælekapitalisme?" *Amer-Konference, Www.Etik.dk/p67.Aps,* (21.03.03).

Sandstrøm, Lars (2006), *Corporate Branding. Et Værktøj Til Strategisk Kommunikation.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Saugstad, Tone (2005), "Selvrealisering Gennem Livslang Læring Og Forbrug. Den Deformerede Humanisme," i *Selvrealisering - Kritiske Diskussioner af En Grænseløs Udviklingskultur,* Svend Brinkmann and Cecilie Eriksen, red. Århus: Klim, 187-209.

Schein, Edgar H. (1994), *Organisationskultur Og Ledelse.* Holte: Valmuen.

Schoutten, John W., Diana M. Martin og James H. McAlexander (2007), "The Evolution of a Subculture of Consumption," i *Consumer Tribes,* Bernard Cova, Robert V. Kozinets og Avi Shankar, red. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 67-75.

Schultz, Majken (2005a), "Corporate Branding as Organisational Change," i *Towards the Second Wave of Corporate Branding,* Anonymous Narayana Press, Gylling: Copenhagen Business School Press, 181-216.

----(2005b), "A Cross-Diciplinary Perspective on Corporate Branding," i *Towards the Second Wave of Corporate Branding,* Majken Schultz, Yun M. Antorini og Fabian F. Csaba, red. Narayana Press, Gylling: Copenhagen Business School Press, 23-56.

----(2008), "Dilemmaer i Identitetsledelse," *Market,* 4.årgang, 6-10.

Schultz, Majken, Mary J. Hatch og Henrik H. Larsen (2000), "Introduction: Why the Expressive Organization?" i *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand,* Majken Schultz, Mary J. Hatch og Henrik H. Larsen, red. Oxford: Oxford University Press, 1-7.

Schultz, Karen (2000), *Eksistens i Arbejdslivet - at Skabe Mening for Virksomhed Og Medarbejder.* København: Hans Reitzels Forlag a/s.

Schultz, Majken (1990), *Kultur i Organisationer Funktion Eller Symbol.* København: Handelshøjskolens Forlag.

Schultz, Majken, Yun M. Antorini og Fabian F. Csaba (2005), "Corporate Branding - an Evolving Concept," i *Towards the Second Wave of Corporate Branding,* Majken Schultz, Yun M. Antorini og Fabian F. Csaba, red. Narayana Press, Gylling: Copenhagen Business School Press, 9-20.

Schwartz, Howard S. (2004), "Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Essential Psychoanalytic Perspective," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 119-133.

Sennett, Richard (2007), *Den Ny Kapitalismes Kultur.* Højbjerg: Hovedland.

Silvestro, Rhian (2002), "Dispelling the Modern Myth," *International Journal of Operations & Production Management,* 22 (1), 30-49.

Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel og Evelyn G. (1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing,* 49 (Winter), 99-111.

Spradley, James P. (1979), *The Ethnographic Interview.* Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Steyaert, Chris og Maddy Janssens (1999), "Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM," *Organization,* 6 (05), 181-198.

Tajfel, Henri og John Turner (2004), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," i *Organisational Identity: A Reader,* Mary J. Hatch og Majken Schultz, red. Oxford: Oxford University Press, 56-65.

Ulrich, Dave og Norm Smallwood (2007), "Building a Leadership Brand," *Harvard Business Review,* July-August, 92-100.

Vallaster, Christine og Leslie de Chernatony (2006), "Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership," *European Journal of Marketing,* 40, 761-784.

van Dick, Rolf (2001), "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology," *International Journal of Management Reviews,* 3, 265-283.

Van Durme, Joël, Roderick J. Brodie, og David Redmore (2003), "Brand Equity in Cooperative Business Relationships: Exploring the Development of a Conceptual Model," *Marketing Theory,* 3 (3), 37-47.

Van Maanen, John og S. Barley (1984), "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations," i *Research in Organizational Behavior,* B. Straw og L. Cummings, red. Greenwich: CT:JAI Press, 287-365.

Van Maanen, John (1988), *Tales of the Field on Writing Ethnography.* Chicago: University of Chicago Press.

van Rekom, Johan (1997), "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity," *European Journal of Marketing,* 31 (5/6), 410-422.

van Riel, Cees B. M. og John M. T. Balmer (1997), "Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management," *European Journal of Marketing,* 31, 340-355.

Vandermerwe, Sandra (2000), "How Increasing Value to Customers Improves Business Results." *Sloan Management Review,* 42 (Fall), 27-37.

Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing,* 68 (1), 1-17.

----(2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science,* 36, 1-10.

Vázquez, Rodolfo (2001), Ingnacio A. rodríguez-Del Bosque, Ana Ma Díaz, Agustín V. Ruiz, "Service Quality in Supermarket Retailing: Identifying Critical Service Experiences," *Journal of Retailing and Consumer Services,* 8 (1), 1-14.

Weick, Karl (2005), "Organizing and the Process of Sensemaking." *Organization Science,* 16, 409-421.

Weick, Karl E. (2001), *Making Sense of the Organization.* Oxford: Blackwell Publishers.

Weick, Karl E. og Larry D. Browning (1986), "Argument and Narration in Organizational Communication," *Journal of Management,* 12 (2), 243-259.

Wenger, E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity.* Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (2004), *Praksisfællesskaber Læring, Mening Og Identitet.* København: Hans Reitzel.

Wilkins, Alan L. (1984), "The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems," *Human Resource Management,* 23 (Spring), 41-60.

Wuthnow, Robert (1984), "The Cultural Anthropology of Mary Douglas," i *Cultural Analysis. the Work of Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault, and Juergen Habermas,* Robert Wuthnow, ed. Boston, Mass., 77-131.

Yin, R. K. (1991), *Case Study Research. Design and Methods.* Thousand Oaks: Sage.

Zeithaml, Valarie A. og Mary J. Bitner (2003), *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm.* Boston, Mass.: Irwin McGraw-Hill.

Andre referencer:

Møbjerg, Lene (2007), Ny branding-bølge, *Jyllands-Posten*, Karriere, 22. august, 2

Haugaard, Suna (2007), Nytænkning: Tryg nedlægger HR-afdelingen. *Erhvervsbladet*, 22. november,10

"Grønt forbrug boomer"; www.dr.dk/Klimaogmiljø/udsendelser, 8.december 2006 kl. 14.45 på P1

Kvickly Kort & Kontant, torsdag den 14. juni 2007, 3. årgang, nr. 11

Mit Coop, 2009, # 13, uge 33

www.coop.dk

www.fdb.dk

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management

2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation

3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse of moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000

4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers

5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process

6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet

7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action

8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring

9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach

12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder

13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988

14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony

15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning

16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks

17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca

18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets

20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice

21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation

22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis

23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv

24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser

25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada

26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations

27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003

28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten

29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution?
Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe

2005

1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development

2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker

3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development

4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding

5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces

6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger

7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains

8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence

9. Norsk ph.d.

10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales

11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives

12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo

13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003

14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks

15 Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour

16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change

17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa

18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse

19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners

20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information

21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants

22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv

23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis

24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser

25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees

26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions

27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle

28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb

29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter

31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske
læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring

33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer

34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals

35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig

36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery

37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance

3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production

4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures

5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj

6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China

7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff

8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge

9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies

10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?

11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy

12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks

13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst

14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case

15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets

16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa

17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)

18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices

3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"

4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur

5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective

6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships

7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance

8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer

9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays

10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredshedsmålinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv

12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry

13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sameksistens i værdibaseret ledelse!

14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing

15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing

16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation

17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets

18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation

19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia

20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi

21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis

22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring

23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere

24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC

25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice

26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective

27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45

28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

on the WWW – an implementation and evaluation

29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative

30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?

31. Christina Holm-Petersen
Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion

32. Hans Peter Olsen
Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing

33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain

34. Peter Aagaard
Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde

35. Yun Mi Antorini
Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community

36. Joachim Lynggaard Boll
Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity

2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

3. Marius Brostrøm Kousgaard
Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren

4. Irene Skovgaard Smith
Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations

5. Anders Rom
Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology

6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms

7. Morten Schnack
Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling

8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano

9. Lise Justesen
Kunsten at skrive revisionsrapporter. En beretning om forvaltningsrevisionens beretninger

10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives

13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work

14. Satu Reijonen
Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment

15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking
A European Study

16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry

17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftaloriserede fabriksgulv

18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice

19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation

20. Lars Brømsøe Termansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics

21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing

22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times

23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS

24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers

25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective

26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective

2009

1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours

2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice

3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management

4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv

6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee

7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers

8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking

9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?

10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry

11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.

12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services:
Shaping of user engagements

13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities

14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser

15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business

16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context

17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft

18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity

19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?

20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector

21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management

22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse

23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization

25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity

26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam

27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausativalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse

2010

1. Yen Tran
Organizing Innovationin Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value

2. Anders Raastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management

3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry

4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management

5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf

6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design

7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform

8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter

10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse

11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance

12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts

13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter

14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ἦθος*-tænkning hos Martin Heidegger*

15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy

18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere

19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser

20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival

21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy Paradoxes of Modern Knowledge Work

23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler – Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen

24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire

25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System Lean management in the construction industry

26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation

27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan

28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position

29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study

30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective

31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting

33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity

34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyring i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikkampagners styringspotentiale

35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care

37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme

38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992
1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetoder

1995
2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999
3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000
4. Lotte Darsø
Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001
5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network

2002
6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003
8. Lotte Henriksen
Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005
10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007
1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009
1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance-effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding

2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010
1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens