



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2018 30 stp**

Handelshøyskolen

Arild Wæraas

## **Kontroll eller frie tøyler?**

**Intern omdømmebygging i Quality Hotel™**

Ida Sønnevik Gilinsky

Alexandra Panina

Økonomi og administrasjon

Handelshøyskolen



## **Sammendrag**

Intern omdømmebygging har fått mer oppmerksomhet de siste årene, og har etablert seg som et sentralt tema innenfor «corporate branding»-litteraturen. Intern omdømmebygging handler om hvordan organisasjoner bygger omdømmet sitt gjennom ansatte. I tjenesteproduserende organisasjoner er ansatte i direkte kontakt med kundene, og intern omdømmebygging kan derfor være et viktig verktøy for å skape og opprettholde merkevaren. Det er foreløpig gjort få studier på dette i Norge og på verdensbasis. Formålet med oppgaven er å se på hvordan en spesifikk hotellkjede i Norge benytter intern omdømmebygging, og hvilke konsekvenser det har for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen. Det teoretiske rammeverket består av to hoveddeler: tilnærminger til intern omdømmebygging og organisasjonsforpliktelse. Den første delen baserer seg på litteratur fra kommunikasjons-, identitets- og HR-feltet, som er tilpasset for å danne et utgangspunkt for to tilnærminger ledelsen kan benytte til intern omdømmebygging. Den andre delen baserer seg på forpliktelse-litteratur, og belyser ulike former for forpliktelse ansatte kan erfare overfor organisasjonen. Vi har gjennom arbeidet med oppgaven besvart følgende problemstilling:

Hvordan benytter ledere i Quality Hotel™ intern omdømmebygging, og hvilke konsekvenser har det for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen?

Vi har benyttet et kvalitativt forskningsdesign, og har gjennomført 14 dybdeintervjuer med ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. Datamaterialet har gitt oss en innsikt som har gjort det mulig å gi en detaljert beskrivelse av intern omdømmebygging i Quality Hotel™, fra de ansattes og ledelsens perspektiv. De empiriske funnene viser at Quality Hotel™ bygger omdømmet gjennom ansatte ved å legge føringer på hvordan de ansatte skal formidle merkevaren. Funnene indikerer at tilnærmingen ledelsen benytter har konsekvenser for de ansattes forpliktelse overfor virksomheten, som i hovedsak har resultert i en emosjonell forpliktelse.

## **Abstract**

Employee branding has received increased attention recent years and has now been established as a central aspect in the corporate branding literature. Employee branding focuses on how organizations build their reputation through own employees. Customer-facing staff in service organizations have the potential to make or break the corporate brand, and this way employee branding may be viewed as an important tool for both creating and maintaining the brand. There are currently few studies investigating the phenomenon in Norway and worldwide. The purpose of this research is to study how a specific hotel chain in Norway uses employee branding, and the consequences this has for employees' commitment to the organization. The theoretical framework consists of two main parts: Approaches to employee branding and organizational commitment. The first part is based on literature from the Communication-, Identity- and HR field, which is modified to provide a starting point for two different approaches to employee branding. The second part is based on commitment literature and describes various forms of commitment the employees may experience in relation to the organization. During the work with this research we have answered the following research question:

How do managers in Quality Hotel™ use employee branding and what impact does this have on the employees' commitment to the organization?

We have used a qualitative research design and have conducted 14 in-depth interviews with employees at different levels in the organization. The data material has provided insight and made it possible to develop a detailed description of employee branding in Quality Hotel™, from both the perspective of employees and management. The empirical findings show that Quality Hotel™ builds their reputation through employees by indirectly- and directly controlling worker behavior in the process of delivering the brand image. The findings indicate that the branding approach has consequences for employees' commitment to the organization, which has mainly resulted in an emotional commitment.

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på vår toårige mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås. Gjennomføringen har vært en krevende prosess, og oppgaven har til tider vært vår største fiende. Til tross for mange utfordringer underveis har det vært spennende å få muligheten til å fordype seg i et tema som personlig er av stor interesse.

Det rettes en stor takk til Arild Wæraas og Dag Yngve Dahle for god veiledning og inspirasjon. Vi er takknemlige for deres engasjement og tilgjengelighet gjennom hele prosessen. Videre vil vi takke våre kontaktpersoner i Quality Hotel™ for deres behjelpelighet i forbindelse med datainnsamlingen, og informantene for deres tid og ærlighet.

Til slutt vil vi takke venner, familie og våre kjærester for deres tålmodighet og støtte.

Ås, 15 mai 2018.

*Isla S. Ceilim*

*Alexandra Parum*

## **Innholdsfortegnelse**

1.0 Introduksjon .....	1
1.1 Oppgavens oppbygging .....	3
2.0 Teoretisk rammeverk .....	4
2.1 Tilnærminger .....	4
2.1.1 Intern omdømmebygging .....	5
2.1.2 Teknokratisk kontroll .....	6
2.1.3 Normativ kontroll .....	8
2.1.4 Community .....	11
2.1.5 Oppsummering .....	12
2.2 Konsekvenser .....	13
2.2.1 Organisasjonsforpliktelse .....	13
2.2.2 Oppsummering .....	17
3.0 Metode .....	19
3.1 Datainnsamling .....	20
3.1.1 Dybdeintervjuer .....	20
3.1.2 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse .....	21
3.1.3 Utforming av intervjuguide .....	22
3.2 Dataanalyse .....	24
3.3 Kvalitetssikring av data .....	26
3.3.1 Reliabilitet .....	26
3.3.2 Validitet .....	26
3.3.3 Etske avveininger .....	27
4.0 Resultater .....	29
4.1 Intern omdømmebygging .....	29
4.2 Kultur .....	30
4.2.1 Oppfattet kultur .....	30
4.2.2 Kulturopprinnelse .....	30
4.2.3 Culture Club .....	31

4.2.4 Kulturambassadører .....	33
4.3 Living the brand .....	34
4.3.1 Fun and friendly .....	36
4.3.2 Q-moments .....	38
4.4 Wearing the brand .....	40
4.4.1 Uniformer .....	40
4.4.2 Navneskilt .....	41
4.5 Ansattes ytringsrom .....	42
4.5.1 Media .....	42
4.5.2 Publisering på sosiale medier .....	43
4.5.3 Deling av innlegg .....	44
4.6 Struktur .....	45
4.6.1 Hierarki .....	45
4.6.2 Involvering .....	46
4.6.3 Arbeidsoppgaver .....	46
4.6.4 Myndighet .....	47
4.7 Konsekvenser .....	48
4.7.1 Psykologisk bånd .....	48
4.7.2 En stor familie? .....	49
4.7.3 Felles skjebne .....	50
5.0 Diskusjon .....	52
5.1 Tilnærminger .....	52
5.1.1 Intern omdømmebygging .....	52
5.1.2 Teknokratisk kontroll .....	53
5.1.3 Normativ kontroll .....	55
5.1.4 Oppsummering .....	61
5.2 Konsekvenser .....	61
5.2.1 Organisasjonsforpliktelse .....	62
5.2.2 Oppsummering .....	65

6.0 Konklusjon.....	66
6.1 Implikasjoner .....	66
Litteraturliste .....	68
Vedlegg 1: Oversikt over informantene .....	74
Vedlegg 2: Intervjuguide toppledelsen.....	75
Vedlegg 3: Intervjuguide hotelldirektører .....	77
Vedlegg 4: Intervjuguide ansatte .....	79
Vedlegg 5: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet .....	81

## **Figurer**

Figur 1: Visjon. Kilde: Strategidokument fra Quality Hotel™ .....	20
Figur 2: Oversikt over fasene i dataanalysen.....	25

## **Tabeller**

Tabell 1: Intern omdømmebygging: Oppsummering av de to tilnærmingene.....	5
Tabell 2: Organisasjonsforpliktelse.....	18
Tabell 3: Oversikt over fasene i intervjuguiden.....	24
Tabell 4: Oppsummering av verktøy og grad av kontroll .....	53



## 1.0 Introduksjon

Et godt omdømme er verdifullt, sjeldent, kan ikke imiteres og kan være et konkurransefortrinn for organisasjonen (Brønn and Ihlen 2009, 79). Omdømme er et sett med attributter som tilskrives organisasjonen, som følge av organisasjonens tidligere handlinger (Weigelt and Camerer 1988, 443). Et omdømme er ikke noe håndfast, og utvikles i en gradvis prosess. Trekkene ved et godt omdømme er derfor ikke varige, og det kan med andre ord ta lengre tid å bygge omdømmet sammenlignet med å tape det (Brønn and Ihlen 2009, 95). Et raskt søk i en database som inneholder artikler fra 6 ulike norske aviser viste at ordet «omdømme» månedlig brukes i nærmere 250 artikler. Dette indikerer at det er et tema som er viktig og har betydning for samfunnet. Hendelser som bidrar til å svekke organisasjonens omdømme trekkes i større grad frem sammenlignet med hendelser som bidrar til å styrke omdømmet (ATEKST-Retriever). En omdømmeplattform kan beskrives som organisasjonens felles utgangspunkt, og skaper et felles grunnlag for alle kommunikasjonsformene organisasjonen bruker i sin presentasjon overfor interne og eksterne interessenter. En organisasjon har en sterk omdømmeplattform dersom den klarer å forene organisasjonens strategi, identitet og omdømme (McMillen 2007, 136). «Corporate branding» er merkevarebygging på organisasjonsnivå og innebærer styring av symbolikk, kommunikasjon og atferd (Einwiller and Will 2002, 101). Viktigheten av de ansatte er påvist i «corporate branding»-litteraturen. Det sies at et godt omdømme bygges innenfra og at ansatte derfor spiller en nøkkelrolle (Foster, Punjaisri, and Cheng 2010, 401; King 1991, 48).

«Employee branding» er et aspekt av «corporate branding» som ofte refereres til som intern omdømmebygging og er merkebygging gjennom de ansatte, hvor kundene er mottakere via deres samspill med ansatte i organisasjonen (M. R. Edwards 2005, 271). I tjenesteproduserende organisasjoner er ansatte i direkte kontakt med kundene, og intern omdømmebygging kan derfor være et viktig verktøy for å skape og opprettholde omdømme (Burmans, Zeplin, and Riley 2009, 265). Hotellbransjen er et godt eksempel på en tjenesteytende organisasjon, der ansatte ofte fungerer som kundens eneste bindeledd. Kundeopplevelser må gjenskapes gang på gang i denne bransjen, noe som medfører at ledere har mindre kontroll over omdømmebyggingen sammenlignet med organisasjoner innenfor vareproduksjon (Baker et al. 2014, 642). Handlingene til medarbeidere som er i direkte kontakt med organisasjonens interessenter anses derfor som spesielt viktige for å

kommunisere organisasjonens merkevare (Wilson 2001, 353), og har potensial til enten å skape eller ødelegge organisasjonens omdømme (Ind 1998, 324). de Chernatony, Drury, og Segal-Horn (2003, 1–2) mener imidlertid det eksisterer få modeller som er utformet for merkebygging av tjenesteytende organisasjoner. Intern omdømmebygging har fått større oppmerksomhet de siste årene, men det er foreløpig skrevet lite om hvordan det benyttes i hotellbransjen i Norge. Hvor stor kontroll har ledelsen over ansattes formidling av merkevaren? Kontrollerer ledelsen ansattes formidling av merkevaren eller har ansatte frie tøyler? Dette er foreløpig relativt ubesvarte spørsmål, noe som gjør det interessant å undersøke hvordan ledere i en hotellkjede i Norge faktisk benytter intern omdømmebygging.

Organisasjonsforpliktelse blant ansatte er et sentralt element for å oppnå kundetilfredshet (de Chernatony, Drury, and Segal-Horn 2003, 2), og referer ofte til et psykologisk bånd mellom individet og organisasjonen (O'reilly and Chatman 1986, 492). Viktigheten av ansatte i omdømmebyggingen av tjenesteytende organisasjoner gjør at ansattes forpliktelse overfor organisasjonen også har blitt viktigere enn tidligere. De ansattes grad av forpliktelse legger føringer på deres atferd, som har betydning for deres formidling av organisasjonens merkevare (de Chernatony, Drury, and Segal-Horn 2003, 1–2; Harris et al. 1993, 460). Det er gjort lite forskning på hvilke konsekvenser intern omdømmebygging kan ha for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen. Det psykologiske båndet kan variere både i grad og ha ulike grunnlag, som kan påvirkes gjennom sosial innflytelse (O'reilly and Chatman 1986, 493). Ledelsens tilnærming til intern omdømmebygging kan betraktes som en form for sosial innflytelse, og det kan derfor tenkes at deres tilnærming kan påvirke de ansattes grad av organisasjonsforpliktelse. Vil ulik grad av kontroll over medarbeiderens formidling av merkevaren føre til ulik organisasjonsforpliktelse? Er det nødvendig med samme organisasjonsforpliktelse ved ulik grad av kontroll?

Dette leder til følgende problemstilling:

Hvordan benytter ledere i Quality Hotel™ intern omdømmebygging, og hvilke konsekvenser har det for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen?

## **1.1 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven er strukturert i seks kapitler. Etter det innledende kapitlet presenteres relevant teori i kapittel to som kan bidra til å belyse oppgavens problemstilling. Videre presenteres det metodiske forskningsdesignet i kapittel tre, som beskriver valg knyttet til datainnsamling, dataanalyse og kvalitetssikring av data. Kapittel fire utgjør oppgavens empiriske del, hvor de innhentede resultatene presenteres. Deretter diskuteres funnene opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 5. Avslutningsvis oppsummeres funnene i kapittel seks. Her vil det også reflekteres rundt undersøkelsens begrensninger og muligheter for oppfølgende arbeid.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket er todelt for å belyse de to elementene i problemstillingen. Vi vil først ta for oss to ulike tilnærminger som ledere kan benytte til intern omdømmebygging: «enabling» og «coercive». Deretter diskuteres konsekvenser tilnærmingene kan ha for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen.

### 2.1 Tilnærminger

Omdømmeplattformen er nært knyttet til organisasjonsidentitet, som er identitet på organisasjonsnivå, og referer ofte til de mest sentrale, varige og karakteristiske trekkene ved en organisasjon (Albert and Whetten 1985, 265). Dette går mot en essensbasert tilnærming til «corporate branding» som antar at det finnes en essens i enhver organisasjon, og som kan operasjonaliseres, identifiseres og kommuniseres. Selve essensen i organisasjonen defineres i en «lukket» prosess internt i organisasjonen, nært knyttet til en top-down tilnærming. En relasjonsbasert tilnærming på den annen side legger vekt på at omdømmebygging utvikles og oppstår i samspill med omgivelsene; den løftes ut av organisasjonen, og skapes gjennom sosial interaksjon (Antorini and Schultz 2005, 69). Deetz og McClellan (2009, 434–35) skiller mellom ulike tilnærminger til kommunikasjon i organisasjoner som stammer fra ulike former for meningsdannelse og motiver. Meningsdannelse kan betraktes som enten person-sentrert eller sosialt konstruert, og motiver for kommunikasjonen deles inn i forsøk på kontroll, og forsøk på å nå en gjensidig forståelse og beslutninger i en åpen prosess. Person-sentrerte teorier antar at meninger dannes individuelt, er relativt stabile, og ser på kommunikasjon som et middel for å formidle meninger til andre. Kommunikasjon som et middel kan kobles til en «lukket» intern prosess i en essensbasert tilnærming. Sosiale konstruksjonsteorier på den annen side favoriserer i større grad interaktive og dynamiske kommunikasjonsmodeller, og ser på kommunikasjon som en sosial prosess, der meninger dannes i relasjon til andre. Meningsdannelse i en sosial prosess kan kobles til en relasjonsbasert tilnærming (Deetz og McClellan 2009, 434–35). I HR-litteraturen skilles det mellom «enabling» og «coercive», som videre vil bli omtalt som en muliggjørende- og en påtvunget tilnærming, og kan relateres til en essensbasert- og relasjonsbasert tilnærming. HR-praksis i en muliggjørende tilnærming legger vekt på autonomi og fleksibilitet hos ansatte, for å ta hensyn til lokale og individuelle behov. I motsetning til HR-praksis innenfor en påtvunget tilnærming som legger vekt på standardisering, og i større grad begrenser fremfor å muliggjøre de ansattes utførelse av arbeidsoppgaver. Et kontrollmotiv kan kobles til en påtvunget tilnærming og et motiv for

gjensidig forståelse og beslutninger i en åpen prosess kan kobles til en muliggjørende tilnærming (Kuvaas, Dysvik, and Buch 2014, 846; Adler et al. 1999, 42–44).

### 2.1.1 Intern omdømmebygging

Miles og Mangold (2004, 68) definerer intern omdømmebygging som prosessen der ansatte internaliserer ønsket merkevare, og er motivert til å formidle det til kunder og andre interessenter. Merkevaren formidles gjennom ansattes fysiske fremtoning, atferd, og måten de samhandler med kunder. På denne måten bygges organisasjonens omdømme gjennom ansatte (Miles and Mangold 2004, 67–68). Intern markedsføring er et aspekt innenfor intern omdømmebygging og innebærer at ansatte betraktes som organisasjonens første marked, og behandles som interne kunder (Donnelly, Berry, and Thompson 1985, 229–31). En muliggjørende- og påtvunget tilnærming i HR-litteraturen er ikke rettet mot intern omdømmebygging, men enkelte elementer kan likevel tilpasses, for å danne et utgangspunkt for to tilnærminger som kan benyttes av ledere i intern omdømmebygging. Det er sannsynlig å tenke at grad av kontroll i ledelsens tilnærming til intern omdømmebygging påvirker de ansattes fysiske fremtoning, atferd og samhandling med kunder, og derved har innflytelse på hvordan de ansatte formidler merkevaren. Teknokratisk kontroll, normativ kontroll og «community» kan bidra til å belyse grad av kontroll og de to tilnærmingene til intern omdømmebygging (Alvesson and Kärreman 2001, 1005–6; Kunda 1992, 11; Kärreman and Alvesson 2004, 152). Vi har laget en tabell for å oppsummere de ulike teoretiske bidragene som kan plasseres innenfor de tre typene som danner et rammeverk for en påtvunget og muliggjørende tilnærming til intern omdømmebygging.

**Tabell 1: Intern omdømmebygging: Oppsummering av de to tilnærmingene**

	<b>Teknokratisk kontroll</b>	<b>Normativ kontroll</b>	<b>«Community»</b>
Formalisering	Høy	Lav	Lav
Involvering	Lav	Høy	Høy
Motiv	Kontroll	Kontroll	Deltakelse
Meningsdannelse	Person-sentrert	Sosialt konstruert	Sosialt konstruert
Corporate branding	Essensbasert	Relasjonsbasert	Relasjonsbasert

Påtvunget

Muliggjørende



### 2.1.2 Teknokratisk kontroll

Kontroll som har direkte innflytelse på de ansattes atferd omtales som teknokratisk kontroll, og innebærer ofte spesifisering, overvåkning og evaluering av ansattes handlinger, som kan kobles til en påtvunget tilnærming (Alvesson and Kärreman 2004, 425; Kärreman and Alvesson 2004, 152). Det eksisterer ulike typer teknokratisk kontroll, hvor vi vil fokusere på strategisk kommunikasjon, enkel- og byråkratisk kontroll. Disse kontrolltypene påvirker de ansattes adferd i direkte kontakt med kunden, og har derfor størst innflytelse på formidlingen av merkevaren, sammenlignet med andre som i større grad er synlig backoffice (R. Edwards 1979, 23–36; Deetz and McClellan 2009, 435–36; Ouchi 1979, 836).

Strategisk kommunikasjon kan sees på som et verktøy for innflytelse og kontroll, for å styre de ansattes atferd (Deetz and McClellan 2009, 435–36; Varey 2000, 329–30). Et økende antall organisasjoner ser behovet for å kommunisere strategier og detaljer knyttet til merkevaren til deres ansatte (Thomson et al. 1999, 820). Den interne kommunikasjonsplanen har som formål å skape kongruens mellom de ansattes og organisasjonens forventninger (Dortok 2006, 337). En organisasjon har størst innflytelse i å påvirke omdømmet blant sine egne ansatte, som igjen kan påvirke oppfattelsen hos kunder og andre interessenter (Saxton 1998, 394–95). Tjenesteytende organisasjoner avhenger derfor i stor grad av den interne kommunikasjonen for at ansatte skal ha mulighet til å levere en konsistent merkevare, uavhengig av interessentenes kontaktpunkt (Hardaker and Fill 2005, 366–67). Zyman (2002, 208) argumenterer for at prosessen burde starte med å utdanne ansatte, med vekt på hvordan merkevaren skal kommuniseres, i tillegg til å understreke at alt fra fonten på brosjyrer til utforming av inngangspartiet fungerer som en form for kommunikasjon. En resepsjonist på et hotell er ofte det første kontaktpunktet for nye eller potensielle kunder, og er derfor avhengig av å inneha en forståelse for merkevaren for å kunne kommunisere dette videre til kunden (Zyman 2002, 208). En slik tilnærming til kommunikasjon innebærer ikke deltakelse og involvering av ansatte i beslutningsprosesser, og begrenses derfor til informasjonsdeling for overholdelse, kontroll og forutsigbarhet (Deetz and McClellan 2009, 436–37).

Enkel kontroll har to undertyper: direkte og hierarkisk. Førstnevnte innebærer at leder direkte kontrollerer ansatte, mens sistnevnte kan være nødvendig i større organisasjoner der øverste leder ikke har mulighet til å kontrollere ansatte personlig, og organisasjonen deles derfor inn i flere nivåer med ledere som viderefører den enkle kontrollen til lavere nivåer (R. Edwards 1979, 23–36). Hierarki tilrettelegger for tildeling av autoritet og ansvar, der de ansattes

stilling er i forhold til deres nivå i organisasjonen, som igjen danner et grunnlag for utøvelse av kontroll og styring i organisasjoner (Child 2009, 505). Mellomledere kan enten bidra til overholdelse av arbeidsoppgaver eller gi veiledning, støtte og koordinering (Adler and Borys 1996, 84). Hierarki er et verktøy for å unngå kaos, sikre effektivitet og samsvar. Myndighet og autoritet knyttet til beslutninger sentraliseres i en påtvunget tilnærming, og forbeholdes til enkelte posisjoner i hierarkiet (Adler et al. 1999, 37–44).

Den grunnleggende kontrollmekanismen innenfor byråkratisk kontroll er rutiner for overvåkning og styring, der det eksisterer spesifikke prosedyrer eller retningslinjer for de ansattes arbeidsoppgaver som igjen legger føringer på deres atferd (Ouchi 1979, 836). I en påtvunget tilnærming forekommer det en høy grad av formalisering (Adler and Borys 1996, 77–78), hvor prosedyrer og retningslinjer sikrer at potensielt inkompetente eller uansvarlige ansatte gjør det de skal (Adler et al. 1999, 38). Det eksisterer ulike prosedyrer i organisasjoner for beslutningstaking, som kan være i forbindelse med ansettelsesprosesser, evaluering av belønning og ytelse, eller tildeling av ansvar og ressurser (Lind and Tyler 1988, 173–74). Prosedyrer gir informasjon om hvordan den ansatte skal utføre sine arbeidsoppgaver, i form av eksempelvis ulike lister med plikt oppgaver. Lister der ansatte krysser av for utførte arbeidsoppgaver kan fungere som en form for overvåking, og gi ledelsen informasjon om hvorvidt ansatte utfører arbeidsoppgavene i samsvar med de nedskrevne prosedyrene (Adler and Borys 1996, 71–72). Organisasjonssystemer utformes av ledelsen for å unngå diskusjoner og ekstrakostnader ved å involvere flere (Adler et al. 1999, 42). Antakelsen om at ansatte er opportunistiske og mangler kunnskap om hva som er best for organisasjonen, gjør at de i mindre grad involveres i prosesser. Dette bidrar til å begrense ansattes ytringsrom knyttet til endringer i organisasjonen (Morrison and Milliken 2000, 713). Organisasjonens systemer overvåker de ansattes prestasjoner, der dårlige prestasjoner også fremheves (Adler et al. 1999, 44). Prosedyrer kan bidra til å gjøre de ansattes arbeidsoppgaver lettere, veilede og tydeliggjøre deres ansvarsområder, og redusere oppgave- og rolleusikkerhet knyttet til individets arbeidsrolle (Adler and Borys 1996, 63–64). Ansattes vurderinger knyttet til prosedyrenes rettferdighet spiller en viktig rolle når det gjelder å påvirke holdninger og atferd. Oppfattet rettferdighet knyttet til prosedyrene avhenger av i hvilken grad den ansatte som berøres av beslutningen er involvert og har noen form for kontroll over beslutningsprosessen (Lind and Tyler 1988, 173–77).

### 2.1.3 Normativ kontroll

Kontroll av de ansattes underliggende opplevelser, tanker og følelser som legger føringer på deres handlinger omtales som normativ kontroll (Kunda 1992, 8–11). Det eksisterer ulike typer normativ kontroll for å kontrollere de ansattes tanker indirekte, hvor vi vil fokusere styring av kultur og identitet. Dette er sentrale elementer innenfor intern omdømmebygging, siden styring av kultur og identitet påvirker de ansattes fysiske fremtoning, atferd og samhandling med kunder.

Sosial identitet er sosialt konstruert gjennom ulike identifiseringsprosesser, og kan påvirkes ved bruk av normativ kontroll (Kärreman and Alvesson 2004, 152-154). Ashforth og Mael (1989, 34) definerer identifisering som oppfattelsen av å være i ett med en gruppe.

Organisasjonens prestisje, suksesser eller fiaskoer oppleves dermed som medlemmets egen (Tolman 1943, 143). Organisasjonsidentifisering er en spesifikk form for sosial identifisering der individer definerer seg i forhold til deres medlemskap i en organisasjon (Mael and Ashforth 1992, 105). Tajfel (1981, 255) definerer sosial identitet som den delen av individets selvkonsept som baseres på deres kunnskap om deres tilhørighet til bestemte sosiale grupper, sammen med verdien og den følelsesmessige betydningen av medlemskapet i gruppen. En sosial gruppe er to eller flere personer som deler en felles sosial identifisering av seg selv eller oppfatter seg som medlemmer i samme sosiale kategori (Turner 1982, 15). Slike sosiale grupper kan være medlemskap i organisasjonen eller avdelingen individet arbeider i (Dutton, Dukerich, and Harquail 1994, 242). Et individ definerer både seg selv og andre innenfor et system bestående av sosiale kategorier, og det oppstår dermed sosiale splittelser i form av «oss» og «dem» (Tajfel 1981, 254). Sosiale relasjoner, til eller fra spesifikke grupper, som regulerer tilhørighet og differensiering i organisasjonen kan påvirkes for å regulere identiteten. Sosial posisjonering i det formelle hierarkiet i form av presisering av titler som karakteriserer ansattes stilling og deres ansvarsområder kan bidra til å differensiere en person fra en annen (Alvesson and Willmott 2002, 629–32). Denne kategoriseringen bidrar til en forståelse av individets gruppemedlemskap og sosiale identitet (Turner 1975, 7).

Styring av kultur er en form for normativ kontroll, der kommunikasjon benyttes som et verktøy for å forme og opprettholde organisasjonens kultur for å oppnå spesifikke organisatoriske mål. Kommunikasjonen har et kontrollmotiv ved å påvirke den sosiale meningsdannelsen av verdier, tanker og følelser (Deetz and McClellan 2009, 438–39). Schein (1984, 3) beskriver organisasjonskultur som et sett felles grunnantakelser, som ofte ligger i



underbevisstheten og deles av medlemmene. Bang (1998, 21–22) mener i likhet med Schein (1984, 8–9) at ledere har en sentral rolle i utviklingen av organisasjonskulturen, men påpeker likevel at kulturen i større grad dannes gjennom samhandling mellom individer i og utenfor organisasjonen. Interaksjonen bidrar til at det dannes felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Presentasjoner knyttet til organisasjonens merkevare, workshops der ansatte læres opp i å leve etter organisasjonens verdier og visjon eller bruk av «Brand champions», kan være ulike måter å påvirke kultur og identitet (Kunda 1992, 8–11; Ind 2007, 114). «Brand champions» kan fungere som lokale representanter, som ønsker å formidle merkevaren til sine kolleger på vegne av organisasjonen. Deres rolle er å kommunisere merkevaren internt, dele ideer og oppmuntre til involvering. I tillegg til en lokal representant i de ulike geografiske områdene, bør det også være en «brand champion» i toppledelsen som går foran som et godt eksempel (Ind 2007, 112–13). Gjentakende innflytelse ved bruk av disse verktøyene i tillegg til interne magasiner og plakater, kan bidra til at ansatte benytter begrepet «vi» i motsetning til «organisasjonen», «det» eller «de» (Alvesson and Willmott 2002, 622). Den interne kommunikasjonen kan utformes som en toveis prosess med fokus på engasjement og involvering fra ansatte, og tilpasses til de ansattes informasjonsprosessering (Hardaker and Fill 2005, 366). En kundes kunnskap knyttet til et produkt er meningsløs med mindre det foreligger en form for lyst til å kjøpe det. Utløseren til kjøpsbeslutningen er ikke bare rasjonell, men også emosjonell (Bagozzi, Gopinath, and Nyer 1999, 192). Thomson et al. (1999, 824) mener interne kunder også drives av den samme kombinasjonen av kunnskap og følelser. Ansatte skal også ta en form for kjøpsbeslutning, men som i større grad handler om at de føler et eierskap til visjonen, strever etter å oppnå organisasjonens mål, eller lever etter merkevarens verdier (Thomson et al. 1999, 824).

Dette sammenfaller med de Chernatony (2002, 121) som argumenterer for at ansatte kan ha vanskeligheter med å oppføre seg på en bestemt måte, dersom de ikke involveres i visjonsprosessen. Det er ikke nok å skrive ned visjonen, da den også må gi mening for den enkelte ansatte for å oppnå aksept for visjonens ulike elementer. Organisasjonens visjon og verdier kan først gjøre en forskjell når de har betydning for den ansatte. Dette medfører at ledere må bevege seg fra ord til handlinger for å engasjere medarbeiderne på et følelsesmessig nivå (Ind 2007, 66), og blir en del av de ansattes hverdag, der verdiene kommer til uttrykk gjennom deres arbeidsoppgaver (de Chernatony 2002, 118–21). Ansatte som deler

organisasjonens verdier vil med større sannsynlighet føle seg som en integrert del av systemet, og ta eierskap og ansvar for organisasjonens ytelse. Dette kan oppnås ved å ansette personer som deler organisasjonens verdier, tilpasse opplæringen slik at den legger vekt på felles verdier og belønne ansattes atferd som samsvarer med organisasjonens verdier (Maxham and Netemeyer 2003, 58).

En stadig mer praktisert teknikk er å kontrollere ansattes fysiske fremtoning. Denne teknikken omtales som «wearing the brand», og innebærer at ansattes bekledning symboliserer organisasjonens egenskaper og merkevarer. Bruk av uniformer bidrar til å påvirke ansattes tanker og relasjon knyttet til merkevaren, og deres formidling av merkevaren. På denne måten formes og utvikles ansatte til organisasjonens merkeagenter. Formidling av merkevaren gjennom ansattes fysiske fremtoning kan betraktes som en metode for å påvirke identifiseringsprosessen, for å knytte merkevarens karakteristika til individets selvdefinisjon. Uniformer som representerer merkevaren påvirker de ansattes presentasjon i kontakt med kunder, og kan «presse» den enkelte ansatte til å innta en spesifikk rolle der atferden samsvarer med deres fysiske fremtoning (Harquail 2006, 165–69). Dette kan betraktes som en form for identitetsregulering (Alvesson and Willmott 2002, 622), der ledere påvirker de ansattes meningsdannelse mot en forhåndsbestemt eller foretrukket forståelse av organisasjonen (Gioia and Chittipeddi 1991, 442). Pratt (2000, 469) beskriver positiv programmering som en metode til å påvirke meningsdannelsen, der ansatte trenes i å fylle deres sinn med positive og oppløftende tanker. Det antas at ansatte som blir utsatt for positive stimuli også vil ha en mer positiv holdning, sammenlignet med de som er utsatt for negative stimuli.

Deetz og McClellan (2009, 438–41) påpeker imidlertid at et kritisk perspektiv knyttet til normativ kontroll belyser at hensikten med deltakelse kan være å oppnå overholdelse eller en «kjøpsbeslutning». Til tross for at ansatte føler et eierskap til visjonen ved involvering i visjonsprosessen og etterlever organisasjonens verdier, kan dette sees på som en form for strategisk manipulasjon av kollektive meninger. På bakgrunn av at visjonen og verdiene allerede er formet av ledelsen før det kommuniseres videre, blir hensikten med involveringen av ansatte i større grad at de skal få en forståelse, slik at de skal kunne være i stand til å formidle den allerede formede merkevaren videre. Til tross for at frihet knyttet til formidling av meninger kan være tilstede, vil den sosiale meningsdannelsen ofte forekomme innenfor spesifikke asymmetriske rammer. På denne måten blir friheten i større grad en frihet innenfor

meningene som allerede er produsert og favorisert av dominante posisjoner i organisasjonen (Deetz and McClellan 2009, 438–41). Regulering av ansattes tanker og følelser for å påvirke atferden indirekte, gjør at selvet ikke lenger kan betraktes som privat under normativ kontroll (Kunda 1992, 13–14).

#### **2.1.4 Community**

Alvesson og Kärreman (2001, 1001–6) betrakter «community» som en motsetning til normativ kontroll, hvor innflytelsen i større grad er sosial koordinering fremfor sosial kontroll, og kan plasseres under en muliggjørende tilnærming.

I en muliggjørende tilnærming med fokus på deltakelse benyttes kommunikasjon for å nå en gjensidig forståelse og beslutningstaking i en åpen prosess, i motsetning til kontroll som et motiv for kommunikasjonen (Deetz and McClellan 2009, 440). En bredere og mer likeverdig deltakende kommunikasjon krever en modell der kommunikasjonen i større grad er produktiv fremfor reproduktiv. Dette krever et arbeidsmiljø der ulike meninger fremmes, hvor interaksjon muliggjør for en åpen meningsdannelse (Deetz and Brown 2004, 182–83). I denne tilnærmingen til kommunikasjon er meninger sosialt konstruert gjennom interaktive kommunikasjonsmodeller, som medfører at fokuset rettes bort fra kommunikasjon som et middel for strategisk manipulasjon av kollektive meninger (Deetz and McClellan 2009, 440–41). Dette styrker ansattes ytringsrom, hvor det i større grad tilrettelegges for at ansatte skal bli hørt når det gjelder deres meninger og forslag til endringer (Detert and Burris 2007, 880). Miles og Mangold (2014, 401) påpeker imidlertid at ansattes ytringsrom både kan styrke og skade organisasjonens omdømme. Sosiale medier har de siste årene gjort det enklere å dele egne meninger raskt i et stort nettverk. Ansattes oppfattelse av å bli hørt er avgjørende for valg av kommunikasjonskanal. I de tilfellene ansatte oppfatter at ledere ikke er åpne for forslag, vil de med større sannsynlighet ha et ønske om å dele forslagene på sosiale medier (Miles and Mangold 2014, 402–4). Fokuset i en «community»-tilnærming er rettet mot taus kunnskap, og ledelsen må i større grad koordinere mangfoldet av meninger og oppmuntre til kunnskapsdeling ved å påvirke arbeidsmiljøet. Dette fellesskapet er imidlertid vanskelig å oppnå og kontrollere av ledelsen, siden det forekommer en naturlig meningsdannelse, som forbindes med fravær av hierarki og langsiktig forpliktelse. Felleskap, deling og pleie av de sosiale relasjonene er sentralt, og går derfor bort fra ledelse som et byråkratisk fenomen som

assosieres med hierarki, formalisering, kontroll og styring ovenfra (Alvesson and Kärreman 2001, 1005–6).

I en «community»-tilnærming forekommer det en lav grad av formalisering, som gjør at det eksisterer få retningslinjer og prosedyrer. Ansatte har dermed større frihet og autonomi, hvor det i større grad tilrettelegges for at ansatte finner løsninger selv (Adler et al. 1999, 44; Adler and Borys 1996, 77–78). Beslutninger kan dermed tas raskt «på stedet», siden det ikke legges til flere lag i prosessen (Conway and Monks 2010, 371). Autonomi i utførelsen av arbeidsoppgaver kan betraktes som et symbol for tillit til den ansattes kompetanse, som kan oppfattes som støtte fra organisasjonen (Kuvaas, Dysvik, and Buch 2014, 848). I en «community»-tilnærming har ansatte myndighet knyttet til beslutninger, og det eksisterer i større grad en delt kontroll (Adler et al. 1999, 44). I motsetning til andre beskrivelser av myndiggjøring som en delegerende prosess, betrakter Conger og Kanungo (1988, 474) myndiggjøring i større grad som motiverende og muliggjørende. Myndiggjøring innebærer dermed i større grad å tilrettelegge forhold for høyere motivasjon knyttet til gjennomføring av arbeidsoppgaver, gjennom å skape en sterk personlig mestringfølelse. Dette kan eksempelvis ha positive atferdsmessige resultater i møte med vanskelige organisatoriske situasjoner, ved at ansatte motiveres til å handle på stedet (Conger and Kanungo 1988, 474–76). Ansattes oppfattelse av organisasjonens støtte kan ha innflytelse knyttet til internalisering av organisasjonsmedlemskapet som en del av deres identitet, og skape et emosjonelt bånd til organisasjonen. En emosjonell tilknytning kan gjøre at den ansatte selv ønsker å bidra for oppnåelse av organisasjonens mål (Eisenberger et al. 1986, 501). Kuvaas, Dysvik, og Buch (2014, 848) påpeker at i hvilken grad HR-praksis oppfattes som muliggjørende vil påvirke ansattes motivasjon til å gi tilbake til organisasjonen. Et emosjonelt bånd til organisasjonen og i hvilken grad de ansatte oppfatter ledelsens tilnærming som muliggjørende kan derfor ha innflytelse på deres atferd som påvirker formidlingen av organisasjonens merkevare.

### **2.1.5 Oppsummering**

På bakgrunn av den foregående diskusjonen virker det rasjonelt at en muliggjørende tilnærming rettet mot omdømmebygging innebærer å muliggjøre eller tilrettelegge for at ansatte selv formidler organisasjonens merkevare til kunder og andre interessenter. I motsetning til en påtvunget tilnærming, der formidlingen av merkevaren i større grad er påtvunget av ledere som legger føringer på hvordan ansatte skal formidle merkevaren. Det

eksisterer imidlertid ikke et klart skille mellom de to tilnærmingene, siden de ulike teoretiske bidragene har en tendens til å overlape. Plasseringen av de ulike bidragene er derfor i større grad basert på tilhørende grad av kontroll, siden enkelte på overflaten kan betraktes som muliggjørende, men et kritisk perspektiv bidrar til å avdekke et kontrollmotiv. Det er også viktig å påpeke nyanseforskjellene mellom en essensbasert- og påtvunget tilnærming, og en relasjonsbasert- og muliggjørende tilnærming. Normativ kontroll kan eksempelvis plasseres under en påtvunget tilnærming, på grunn av et kontrollmotiv, men ikke en essensbasert tilnærming siden meningene er sosialt konstruert. Tilsvarende kan normativ kontroll plasseres under en relasjonsbasert tilnærming på grunn av at meningene er sosialt konstruert, men ikke en muliggjørende tilnærming på grunn av at det også foreligger et kontrollmotiv.

## **2.2 Konsekvenser**

En muliggjørende- og påtvunget tilnærming kan ha ulike konsekvenser for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen.

### **2.2.1 Organisasjonsforpliktelse**

Det eksisterer ulike definisjoner på organisasjonsforpliktelse og det er ingen klar definisjon, men det refereres ofte til et psykologisk bånd mellom individet og organisasjonen (O'reilly and Chatman 1986, 492). Det finnes imidlertid ikke et tydelig skille på identifisering og organisasjonsforpliktelse, hvor enkelte unnlater å skille på de to begrepene, mens andre ser identifisering som et aspekt av organisasjonsforpliktelse. Mowday, Porter, og Steers (1983, 27) definerer eksempelvis organisasjonsforpliktelse som den relative styrken av den ansattes identifisering med- og involvering i organisasjonen. I motsetning til dette synet på forpliktelse mener flere teoretikere at organisasjonsforpliktelse har flere fokus og grunnlag. Fokus er de individene og gruppene som den ansatte er tilknyttet (Reichers 1985, 470), mens grunnlag er de motivene som danner et bånd mellom individet og organisasjonen. Dette synet bidrar til å skille mellom årsakene og konsekvensene til organisasjonsforpliktelse (O'reilly and Chatman 1986, 493). Kelman (1961, 62) skiller på identifisering, internalisering og overholdelse basert på forskjell i grad, varighet og motivasjon, og betrakter disse som tre prosesser for sosial innflytelse. Ouchi (1979, 841) bygde videre på Kelmans (1961) modell, og benytter de tre formene for sosial innflytelse for å beskrive grader av organisasjonsforpliktelse som et resultat av ulike tilnærminger ledelsen benytter. Mens O'reilly og Chatman (1986, 493)

betrakter de tre formene for sosial innflytelse som grunnlag for det psykologiske båndet. Meyer og Allen (1991, 61) utviklet en trekomponentmodell, og mener organisasjonsforpliktelse som en psykologisk tilstand har minst tre separate komponenter som reflekterer: a) et ønske (emosjonell forpliktelse), b) et behov (kontinuitetsforpliktelse), og c) føler man må (normativ forpliktelse) opprettholde arbeidsforholdet i organisasjonen. De mener i likhet med O'reilly og Chatman (1986, 493) at hver av komponentene utvikles som en funksjon av ulike grunnlag, og har ulike implikasjoner knyttet til de ansattes atferd (Meyer and Allen 1991, 61–68).

### ***Overholdelse***

Overholdelse forekommer når et individ aksepterer innflytelse fra en annen person eller gruppe, for å oppnå bestemte belønninger eller unngå straff som den andre kontrollerer. Det individet i hovedsak lærer er å si eller gjøre det som forventes i spesifikke situasjoner, uavhengig av den ansattes personlige mening (Kelman 1961, 62–63). Overholdelse kan kobles til kontinuitetsforpliktelse som refererer til den ansattes oppfattelse av kostnaden knyttet til å forlate organisasjonen. Ansatte som primært er knyttet til organisasjonen basert på kontinuitetsforpliktelse har et *behov* for å bli i organisasjonen. Alt som øker kostnaden knyttet til å forlate organisasjonen har potensial til å skape en kontinuitetsforpliktelse. Dersom ansattes primære bånd til organisasjonen er basert på et høyt nivå av kontinuitetsforpliktelse, kan det resultere i den atferden som individet tror kreves for å bli i organisasjonen. På den annen side kan denne type bånd resultere i at individet kun gjør det minste som kreves knyttet til deres utførelse av arbeidsoppgaver, i de tilfellene det eksisterer en garanti for at arbeidsforholdet fortsetter (Meyer and Allen 1991, 67–77). Et resultat av teknokratisk kontroll kan dermed være kontinuitetsforpliktelse, som i stor grad innebærer at den ansatte følger ordre fra ledere ved å utføre arbeidsoppgaver etter organisasjonens prosedyrer og retningslinjer i forhold til egen posisjon i hierarkiet. Overholdelse er den laveste graden av organisasjonsforpliktelse som er nødvendig for teknokratisk kontroll, men under graden som er nødvendig for normativ kontroll og «community» (Ouchi 1979, 842).

### ***Identifisering***

Sosial innflytelse ved bruk av normativ kontroll kan resultere i at den ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og adopterer atferd fra en annen person eller gruppe. Innflytelse gjennom identifisering kan for den ansatte fungere som en måte å etablere eller opprettholde det ønskede forholdet til gruppen (Kelman 1961, 63–65). Identifisering som et resultat av sosial

innflytelse kan kobles til normativ forpliktelse, som innebærer at ansatte føler de *må* bli i organisasjonen. Ansatte med høy grad av normativ forpliktelse føler at de skylder organisasjonen å opprettholde deres arbeidsforhold (Meyer and Allen 1991, 67–68). Wiener (1982, 421–22) ser på normativ forpliktelse som internaliserte normative overbevisninger, som gjør at ansatte handler på en måte som samsvarer med organisasjonens mål og interesser. Internalisering av normative overbevisninger kan blant annet være et resultat av kulturell- eller organisasjonssosialisering, eksempelvis gjennom workshops som arrangeres av organisasjonen. Atferden til forpliktete individer er ikke basert på at det er til deres personlige fordel, men i større grad fordi de føler at det er den «riktige» eller moralske måten å handle på. Sosial innflytelse ved bruk av normativ kontroll som aksepteres av ansatte kan ha langtidseffekter knyttet til ansattes atferd uavhengig av belønning og straff (Wiener 1982, 418). Selvkategorisering kan være et resultat av normativ kontroll ved at ledelsen påvirker identifiseringsprosessen, og stammer fra forskning om sosial kategorisering og sosial identitet. I selvkategoriseringsprosessen oppstår det minst to former for grupper for å definere individets sosiale identitet: inngruppe og utgruppe. En inngruppe består av de medlemmene i en gruppe som individet sammenligner seg med, i motsetning til en utgruppe som ikke er passende i individets selvkategori (Turner et al. 1987, 42–45). Kategorisering av selvet og andre fremhever gruppens prototypikalitet (Hogg and McGarty 1990, 13), ved å evaluere selvet etter hvor lik man er gruppens prototyp. En prototyp er en subjektiv fremstilling av unike oppfatninger, holdninger og atferd til en sosial kategori, som er konstruert basert på informasjon i den aktuelle konteksten (Hogg, Terry, and White 1995, 261; Fiske and Taylor 1991, 116–17). Ifølge Cantor, Mischel, og Schwartz (1982, 46) fungerer gruppens prototyp som et symbol eller referansepunkt for kategorien. Det eksisterer flere selvkategorier på tvers av kulturer, og de fleste individer tilhører ofte flere grupper samtidig. Hvilken selvkategori som blir fremtredende eller selvbeskrivende i en bestemt situasjon er en funksjon av samspillet mellom individets egenskaper og situasjonen, som vil legge føringer på atferden i den gitte konteksten (Turner et al. 1987, 46; Ellemers, de Gilder, and Haslam 2004, 463).

En kategorisering av selvet gjør at individet normalt sett forsøker å være lik gruppens prototyp, som kan resultere i en avpersonifisering av selvet, og det refereres til en kontekstuell endring av identitetsnivået fra et unikt individ til et gruppemedlem (Turner et al. 1987, 50–51). Denne kontekstuelle endringen kan være et resultat av ledelsens sosiale innflytelse for å påvirke identifiseringsprosessen, gjennom styring av identitet og kultur. Spears, Doosje, og Ellemers (1997, 549–51) fant en sammenheng mellom selvstereotyping og grad av

identifisering, hvor medlemmer med høy identifisering i større grad så på seg selv som typisk eller representativ for gruppen, sammenlignet med medlemmer med lavere identifisering til en gruppe. Høy identifisering kan resultere i en mer positiv evaluering av organisasjonen. Dette kan resultere i at attraktiviteten til den oppfattede organisasjonsidentiteten øker (Dutton, Dukerich, and Harquail 1994, 253). Spears, Doosje, og Ellemers (1997, 549–51) avdekket også ulike responser knyttet til trussel mot sosial identitet, der gruppemedlemmer med lavere gruppeidentifisering distanserte seg fra gruppen for å beskytte selvet og opprettholde et positivt selvbilde. I motsetning til medlemmer med høy grad av gruppeidentifisering som viste lojalitet overfor gruppen og beskrev seg samtidig som mer lik gruppens prototyp når identiteten var truet.

### ***Internalisering***

Internalisering oppstår når den ansatte aksepterer innflytelse, siden atferden samsvarer eller kreves av individets verdisystem. Denne formen for sosial innflytelse innebærer at organisasjonens verdier integreres med den ansattes eksisterende verdier, og atferden blir gradvis uavhengig av den eksterne kilden (Kelman 1961, 65–66). De ansatte forplikter seg til organisasjoner som de har felles verdier med, ved å jobbe mot organisasjonens suksess handler de samtidig på en måte som samsvarer med deres egne verdier (Meyer and Allen 1991, 76). I en «community»-tilnærming vil det ikke være nødvendig med overvåkning, men at organisasjonen i større grad muliggjør eller tilrettelegger for at de ansatte formidler organisasjonens merkevare på eget initiativ. På bakgrunn av at de organisatoriske målene er identiske med individets egne har ansatte selv stor interesse av å nå organisasjonens mål (Ouchi 1979, 842). Det er i større grad en dypere personlig mening fremfor en økonomisk transaksjon som får ansatte til å oppføre seg i henhold til organisasjonens interesse (Kunda 1992, 10).

Identifisering og internalisering som grunnlag for organisasjonsforpliktelse kan relateres til emosjonell forpliktelse. Emosjonell forpliktelse refererer til den ansattes emosjonelle tilknytning til-, identifisering med-, og involvering i organisasjonen. Ansatte med en sterk emosjonell forpliktelse blir i organisasjonen fordi de *ønsker* det. Motivet kan best beskrives som et ønske om å bidra til organisasjonens beste, for å opprettholde en gjensidig relasjon mellom den ansatte og organisasjonen (Meyer and Allen 1991, 67-78). Selv om begge grunnlagene kan relateres til en emosjonell forpliktelse innebærer ikke identifisering nødvendigvis internalisering av organisasjonens verdier. Identifisering referer til selvet i form



av sosiale klassifiseringer (jeg er), mens internalisering innebærer at ansatte adopterer verdiene som veiledende prinsipper (jeg tror). En ansatt kan eksempelvis definere seg i forhold til organisasjonen, og samtidig være uenig eller misforstå organisasjonens verdier eller omvendt (Ashforth and Mael 1992, 105). Meyer og Allen (1991, 67–68) betrakter kontinuitets-, normativ- og emosjonell forpliktelse som komponenter fremfor typer, som innebærer at det er sannsynlig at ansatte kan erfare de tre formene i varierende grad. En ansatt kan for eksempel føle et sterkt *ønske* og et sterkt *behov*, men ikke føle at de *må* bli i organisasjonen. De ulike komponentene av organisasjonsforpliktelse utvikles som følge av ulike grunnlag og har ulik innflytelse på atferd, på grunn av deres konseptuelle forskjeller (Meyer and Allen 1991, 67–68). Det er også en sammenheng mellom grad av kontroll og nødvendig grad av organisasjonsforpliktelse. I en «community»-tilnærming finnes det ikke muligheter for å styre eller overvåke ansattes tanker eller atferd, og det er derfor nødvendig at ansatte internaliserer organisasjonens merkevare for at de skal være motivert til å formidle den videre til kunder. Internalisering kan også være fordelaktig ved normativ kontroll, siden det eksisterer svake overvåkningsmuligheter. En lav grad av organisasjonsforpliktelse blant ansatte kan medføre at formidlingen av merkevaren går ut av kontroll før det settes i gang tiltak for å unngå at omdømmet skades. Normativ kontroll kan også støttes med identifisering, som over tid kan konverteres til internalisering av organisasjonens verdier. Teknokratisk kontroll er også kompatibel med identifisering, selv om det overgår den nødvendige graden av organisasjonsforpliktelse, siden ledelsen i større grad har mulighet til å overvåke ansatte direkte gjennom spesifiserte retningslinjer i et formelt hierarki (Ouchi 1979, 842).

### **2.2.2 Oppsummering**

På bakgrunn av den foregående diskusjonen er det sannsynlig å tenke at ledelsens tilnærming for å bygge omdømmet gjennom ansatte og grad av kontroll har innflytelse på de ansattes forpliktelse til organisasjonen. De ansattes organisasjonsforpliktelse kan variere både i grad og de kan erfare flere former samtidig. Dette gjør at det ikke eksisterer et klart skille, siden hver av tilnærmingene ikke kun resulterer i en form eller grad av organisasjonsforpliktelse, men i enkelte tilfeller en kombinasjon. Det kan også tenkes at det ikke er nødvendig å påvirke ansatte som allerede deler organisasjonens verdier, noe som tilsier at det ikke bare er en «community»-tilnærming som kan innebære internalisering. Henger intern omdømmebygging mest sammen med teknokratisk kontroll, normativ kontroll eller «community»? Og vil det

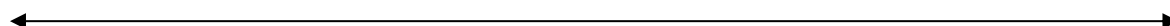
være nødvendig for ledere å slippe kontrollen helt, siden både identifisering og internalisering som grunnlag kan relateres til en emosjonell forpliktelse?

*Tabell 2: Organisasjonsforpliktelse*

<b>Teknokratisk kontroll</b>	<b>Normativ kontroll</b>	<b>«Community»</b>
Overholdelse	Identifisering	Internalisering
Kontinuitetsforpliktelse	Normativ forpliktelse	Emosjonell forpliktelse

Påtvunget tilnærming

Muliggjørende tilnærming

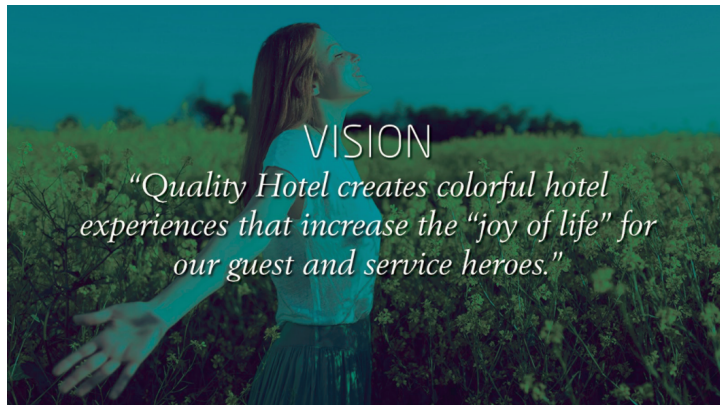


### 3.0 Metode

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode for å belyse oppgavens problemstilling. En kvalitativ tilnærming er velegnet til å besvare problemstillinger der vi er interessert i nyanser, dybde og forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen 2005, 31). Kvalitativ forskning karakteriseres ofte som induktiv, men i praksis forekommer det ofte en kombinasjon av en deduktiv og induktiv tilnærming. Vår tilnærming til fenomenet intern omdømmebygging kan betraktes som en kombinasjon av induktiv og deduktiv. Problemstillingen ble utformet før datainnsamlingen og inneholder teoretiske begreper, som hadde betydning for valg av informanter og datainnsamlingsmetode. Utviklingen av det teoretiske rammeverket foregikk imidlertid parallelt med datainnsamlingen, og var derfor til en viss grad datadrevet (Kvale and Brinkmann 2015, 224–25). Problemstillingen kan deles inn i en beskrivende og en forklarende del. Den første delen av problemstillingen kan karakteriseres som deskriptiv, hvor formålet i hovedsak var å få en beskrivelse av hvordan ledelsen i Quality Hotel™ benytter intern omdømmebygging. Det ble undersøkt fra både ledelsens og ansattes perspektiv, for å kunne sammenligne ansattes oppfattelse fra ulike nivåer i organisasjonen knyttet til verktøyene som benyttes. I den forklarende delen var vi mer interessert i å oppnå en dypere forståelse av hvilke konsekvenser tilnærmingen har for ansattes forpliktelse overfor organisasjonen, gjennom deres opplevelser og erfaringer. Det ble derfor først gjennomført dybdeintervjuer av toppledelsen, deretter hotellhotelldirektørene på hvert av hotellene, og avslutningsvis med ansatte på lavere nivåer (Jacobsen 2005, 75; Askheim and Grenness 2008, 39). Datamaterialet ble samlet inn i en avgrenset periode, og kan derfor karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen, Tufte, and Kristoffersen 2010, 74).

Quality Hotel™ er en norsk hotellkjede under Nordic Choice Hotels, og betrakter ansatte som en viktig ressurs og vektlegger god service i sitt kundeløfte. Hotellkjeden retter seg mot bedrifter, venner og familie som deres største målgrupper, men er i hovedsak kjent som et konferansehotell. Quality Hotel™ er en av Scandinavias største hotellkjeder med ca 3600 ansatte fordelt på over 60 hotell i Norge, Sverige og Danmark (Nordic Choice Hotels). For å avgrense oppgaven valgte vi å undersøke to hoteller på Østlandet: Quality Hotel™ 33 og Quality Hotel™ Expo.

**Figur 1: Visjon. Kilde: Strategidokument fra Quality Hotel™**



### **3.1 Datainnsamling**

#### **3.1.1 Dybdeintervjuer**

Formålet med dybdeintervjuene av ledelsen og hotelldirektørene var å innhente informasjon knyttet til temaene som videre ble tematisert i dybdeintervju med ansatte på medarbeidernivå. Gjennomføring av dybdeintervjuer med ledelsen i forkant av dybdeintervjuer med hotelldirektørene og ansatte var en fordel, siden det er gjort få studier av dette tidligere i Norge. Intervjuene fungerte derfor som en forberedelse på temaer som kunne dukke opp i senere dybdeintervjuer, og samtidig besvare det første elementet i problemstillingen fra ledelsens perspektiv. Sentral tematikk var i hvilken grad hotellkjeden benytter intern omdømmebygging, og om det kan betraktes som en bevisst eller ubevisst prosess. I tillegg var det interessant å få innblikk i hvilke verktøy som benyttes for å formidle merkevaren til de ansatte på lavere nivåer. Et dybdeintervju gjorde det mulig å få frem toppledelsen og hotellhotelldirektørenes oppfattelse av intern omdømmebygging, fra hans eller hennes eget perspektiv (Silverman 2014, 173; Kvale and Brinkmann 2015, 42–43). Ledere er ansatte i stillinger med stor makt og har ofte erfaring i å bli intervjuet. Informantene i lederstillinger kan ha stilt forberedt med «innlegg» som fremmer de synspunktene de ønsker å kommunisere, som har gjort at vi måtte utfordre deres uttalelser for å avdekke deres faktiske meninger (Kvale and Brinkmann 2015, 175–76).

For å undersøke ansattes perspektiv i det første elementet og besvare det andre elementet av problemstillingen, har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte i hotellkjeden på medarbeidernivå. Vi har vurdert hvorvidt det ville ha vært mer gunstig å gjennomføre fokusgruppeintervjuer istedenfor dybdeintervjuer. Et dybdeintervju skaper nærhet mellom

informant og intervjuer, som kan bidra til å avdekke en mer ærlig informasjon. Det er i større grad informantenes egne meninger som kommer fram, upåvirket av gruppepress i retning av «korrekte» svar. Dybdeintervju ga oss også muligheten til å bruke tid på hvert tema vi ønsket å undersøke med hver av informantene. Dette gjorde at vi kunne tilpasse intervjuet til den enkelte, og i større grad gå i dybden på informantens meninger, ved å be om utdypelse eller en forklaring på enkelte områder. Dybdeintervjuer tar imidlertid lenger tid å gjennomføre sammenlignet med fokusgrupper, og krever mer tid til planlegging og reise (Askheim and Grenness 2008, 88–91). En fordel med fokusgrupper er blant annet at en fortolkningsutvikling i gruppen kunne ha hjulpet ansatte til å skape en bedre forståelse, og bidra til å avdekke holdninger og meninger som de ikke nødvendigvis hadde et bevisst forhold til (Jacobsen 2005, 154–55). I fokusgrupper eksisterer det imidlertid en fare for at enkelte deltakere dominerer diskusjonen, mens andre ikke uttaler seg i det hele tatt. Denne ulempen gjorde at valget til slutt falt på dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper. (Askheim and Grenness 2008, 99).

### **3.1.2 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse**

En strategisk utvelgelse ble benyttet for rekruttering av ledelsen til dybdeintervjuene. Det var nødvendig at informantene var i besittelse av informasjon og kunnskap knyttet til omdømmebygging i hotellkjeden, noe som gjorde snøballmetoden som utvelgelsesstrategi egnet for å kunne innhente relevant informasjon. Vi tok i første omgang kontakt med markedssjef i toppledelsen. Deretter forhørte vi oss med henne om det var andre i toppledelsen som kunne karakteriseres som såkalte «eksperter» på området, for å rekruttere de resterende informantene. Vi fikk informasjon om at hotellkjeden for to år siden hadde ansatt en person i en stilling som «Culture Officer», hvor arbeidsoppgavene i hovedsak innebærer å bygge kulturen i Quality Hotel™. Stillingens arbeidsoppgaver gjorde «Culture Officer» til en relevant informasjonskilde (Johannessen, Tufte, and Kristoffersen 2010, 108–9). I tillegg var det aktuelt å intervjuer hotelldirektør på hvert av de to hotellene, siden de fungerer som direkte informasjonskilder overfor ansatte. Vi gjennomførte intervjuer av ledelsen og hotelldirektører inntil metningspunktet, der ytterligere intervjuer ikke hadde tilført mye ny informasjon (Kvale and Brinkmann 2015, 148). Etter dybdeintervju med markedssjef og «Culture Officer» hadde vi fått tilstrekkelig informasjon til å gjennomføre intervjuene med hotellhotelldirektørene og ansatte. Det var derfor ikke nødvendig å rekruttere flere informanter fra toppledelsen, og ett

intervju med hver av hotellhotelldirektørene var tilstrekkelig for å kunne gå videre til intervjuene med ansatte på medarbeidernivå.

Det ble benyttet en kriteriebasert utvelgelse av ansatte på medarbeidernivå, som gjorde at vi rekrutterte informanter som oppfylte bestemte kriterier. Et kriterium var at informanten måtte ha vært ansatt i Nordic Choice i minst to år, siden det kan tenkes at de er i besittelse av mer informasjon om hotellkjeden sammenlignet med en nyansatt. Alle informantene utenom en hadde vært ansatt i Quality Hotel™ i over to år. I tillegg måtte den ansatte ikke ha noen form for lederansvar og være i direkte kontakt med kunden. Vi valgte derfor å rekruttere medarbeidere fra; resepsjon, konferanse, renhold, restaurant, og bar. Det var i utgangspunktet ønskelig å foreta en tilfeldig utvelgelse av informantene som oppfylte disse kriteriene. Dette lot seg imidlertid ikke gjennomføre i praksis. Rekruttering av ansatte måtte skje gjennom avdelingsleder, for å kunne sette av tid og planlegge driften. Denne formen for utvelgelse kan gjøre at avdelingsleder velger ut ansatte som setter hotellkjeden i et best mulig lys, og at ansatte med en eventuell negativ oppfattelse av hotellkjeden ekskluderes. Dette kan resultere i et skjevt utvalg og dermed gi et feilaktig bilde av hotellkjeden, siden enkelte synspunkter og holdninger ikke representeres (Johannessen, Tufte, and Kristoffersen 2010, 109–11). Det var i utgangspunktet også ønskelig å gjennomføre intervjuer av ansatte inntil metningspunktet, men på grunn av tilgjengelig tid ble vi nødt til å sette en begrensning. Et for stort antall informanter kunne også resultere i liten tid til dyptgående analyser. Utvalget består av tilsammen ti informanter, hvor hver avdeling er representert med to medarbeidere, en fra hvert av hotellene. Det ble gjennomført elleve dybdeintervjuer med ansatte på medarbeidernivå, men det ene intervjuet måtte ekskluderes siden informanten ikke oppfylte alle kriteriene. Under intervjuet ble det avdekket at informanten hadde en stilling med lederansvar på avdelingsnivå, som vi ikke hadde informasjon om på forhånd (Kvale and Brinkmann 2015, 148).

### **3.1.3 Utforming av intervjuguide**

Det ble utformet separate intervjuguider til ledelsen, hotellhotelldirektørene og ansatte, siden vi ønsket å innhente ulik informasjon (Vedlegg 2-4). Utviklingen av intervjuguidene til de ulike informantene foregikk parallelt med datainnsamlingen, og var derfor i stor grad datadrevet. På bakgrunn av at temaet ikke er undersøkt tidligere og vi ikke hadde klare forventninger knyttet til funn, var det nødvendig å utvikle intervjuguiden til

hotellhotelldirektørene basert på innhentet informasjon fra toppledelsen. Tilsvarende med intervjuguiden til ansatte på medarbeidernivå som ble utviklet basert på intervjuene med hotelldirektørene (Kvale and Brinkmann 2015, 224–25). Intervjuguiden til toppledelsen og hotellhotelldirektørene var utformet med spørsmål for å kartlegge hvordan hotellkjeden benytter intern omdømmebygging, mens intervjuguiden til ansatte i større grad bestod av spørsmål knyttet til deres oppfattelse av intern omdømmebygging. Vi fikk blant annet informasjon av ledelsen om ulike verktøy de benyttet i intern omdømmebygging. Denne informasjonen ble videre benyttet for å kartlegge ansattes oppfattelse av verktøyene.

Alle dybdeintervjuene var semistrukturerte med en overordnet intervjuguide. Rekkefølgen på spørsmål og tema varierte, noe som ga en større fleksibilitet. Denne fleksibiliteten var avgjørende i dybdeintervjuene med toppledelsen og hotellhotelldirektørene, hvor det var nødvendig at informanten hadde innflytelse på det som ble tatt opp i intervjuet. Dette gjaldt spesielt for ledelsen som var i besittelse av informasjon knyttet til spesifikke verktøy for intern omdømmebygging for hele hotellkjeden, som vi ikke hadde informasjon om på forhånd. Intervjuguiden inkluderte overordnede temaer med noen få spørsmål, som skulle få informanten til å komme inn på temaet. Deretter var det ønskelig at informanten selv styrte samtalen, og at intervjueren i større grad kom med oppfølgingsspørsmål til det informanten sa. Dette fungerte godt i praksis for både toppledelsen og hotellhotelldirektørene, som hadde stor innflytelse på temaer som ble tatt opp. Intervjuerens oppgave ble her i større grad å sørge for at samtalen ikke sporet av, og styre samtalen tilbake på riktig tema. Dette var imidlertid noe varierende med ansatte, der samtalen fløt godt i noen intervjuer. I motsetning til andre, der intervjuer i større grad måtte bidra for å holde intervjuet i gang ved å stille flere spørsmål (Kvale and Brinkmann 2015, 156–58).

Intervjuguiden kan inndeles i tre hovedfaser: introduksjon, nøkkelspørsmål og avslutning. Den første fasen har til hensikt å etablere en relasjon, og skape tillit mellom intervjuer og informant. På denne måten tilrettela vi for en god interaksjon og åpen samtale med informanten. Vi startet med å presentere oss selv og undersøkelsen, etterfulgt av faktaspørsmål knyttet til informantens stilling og arbeidsoppgaver. Fase to kartlegger synspunktene til hver av informantene om intern omdømmebygging (Askheim and Grenness 2008, 123). Spørsmålene ble tilpasset den enkelte informanten i forhold til deres ordforråd og bakgrunn for å sikre riktig forståelse. Likevel oppstod det i enkelte tilfeller kommunikasjonssvikt, hvor informanten ikke forstod betydningen av ordet, og etter gjentatte

forsøk på å forklare begrepet ble vi nødt til å gå videre til neste spørsmål. Dette gjorde at ikke alle temaene ble dekket i alle intervjuene. Det kunne imidlertid hatt større konsekvenser for kvaliteten på undersøkelsen, dersom vi hadde fortsatt i de tilfeller vi ikke var sikre på at det eksisterte en forståelse hos informanten. Informantene ble introdusert for de ulike temaene med introduksjonsspørsmål, som åpnet for spontane og utfyllende beskrivelser av fenomenet. I enkelte tilfeller har det også blitt stilt direkte spørsmål om et spesifikt tema: «Får du lov til å uttale deg i media?». Dette kan karakteriseres som et «lukket» spørsmål, og for å unngå korte svar i form av ja og nei har vi fulgt opp med spørsmål som: «Hva er grunnen til det?» (Kvale and Brinkmann 2015, 165–67). I den avsluttende fasen har det blitt tilrettelagt for oppfølgingsspørsmål fra observatør, i tillegg til oppsummering av funn som ble gjort. Det ble også satt av tid for at informanten kunne stille spørsmål og komme med kommentarer til tema som ble diskutert (Askheim and Grenness 2008, 123).

**Tabell 3: Oversikt over fasene i intervjuguiden**

<b>Fase</b>	<b>Tema</b>
<b>Introduksjon</b>	Faktaspørsmål Introduksjonsspørsmål Overgangsspørsmål
<b>Nøkkelsspørsmål</b>	
<b>Avslutning</b>	Oppsummeringss spørsmål

### **3.2 Dataanalyse**

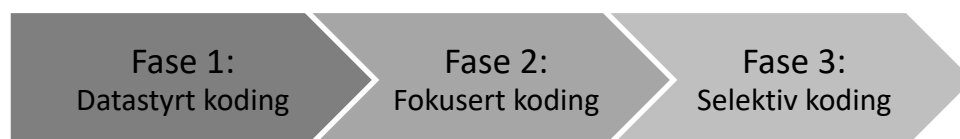
Alle intervjuene ble transkribert kort tid etter hvert enkelt intervju, for å unngå at intervjuer glemte viktige detaljer som kunne bidratt til å nyansere enkelte elementer, eller at utsagn eller kommentarer ikke ble satt inn i riktig kontekst (Askheim and Grenness 2008, 144).

Transkriberingen ble gjennomført av intervjuer. Dette gjorde at det var viktig å bruke samme skriveprosedyrer, siden alle intervjuene ikke ble gjennomført av samme person. Det ble derfor diskutert ulike standardvalg i forkant av transkriberingen, hvor vi for eksempel ble enige om at alle «ehm» skulle registreres, i tillegg til pauser og følelsesuttrykk som latter og sukk. En felles forståelse av valg knyttet til transkribering var nødvendig med tanke på sammenligninger av intervjuene i analysedelen (Kvale and Brinkmann 2015, 206–8).



Vi har benyttet dataprogrammet Nvivo for å kode datamaterialet, som har vært fordelaktig med en datamengde på omkring 200 sider for å strukturere datamaterialet (Askheim and Grenness 2008, 155–56). Dataanalysen er delt inn i tre faser: datastyrt-, fokusert- og selektiv koding. I den første fasen valgte vi å benytte datastyrt koding, som innebærer å starte uten koder og utvikle disse underveis gjennom tolkning av datamaterialet (Kvale and Brinkmann 2015, 226–27). Kodene som ble utviklet representerte meningsinnholdet i teksten, og bidro samtidig til å redusere datamaterialet ved at deler av teksten ble erstattet med enkeltbegreper. Denne fasen kan beskrives som «åpen koding», og handler om å fange essensen i datamaterialet (Saldaña 2009, 3; Askheim and Grenness 2008, 151). I den neste fasen benyttet vi fokusert koding, som i hovedsak handler om å sortere de åpne kodene i kategorier, ved å se etter likheter og ulikheter. Dette gjorde at enkelte koder ble slått sammen, mens andre ble forkastet (Saldaña 2009, 149). Den fokuserte kodingen innebærer at analysen forflyttes fra et deskriptivt til et mer teoretisk nivå, der kategoriene ble utviklet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket (Kvale and Brinkmann 2015, 226–28). I den siste fasen gikk vi over til selektiv koding, hvor kategoriene videre ble plassert under mer overordnede kategorier. Vi endte til slutt opp med kategorien «Intern omdømmebygging» med to kjerne-kategorier: «Tilnærminger» og «Konsekvenser». Dette er sentrale kategorier for å forklare undersøkelsens todelte problemstilling (Askheim and Grenness 2008, 152). Det ble også benyttet et søkeverktøy i Nvivo for å søke etter spesifikke ord, som blant annet «Q-moments» eller «Fun and friendly». Dette fungerte som en kontrollsjekk for å sikre at vi ikke hadde oversett viktige data. Enkelte deler av analysen ble foretatt parallelt med skrivingen av resultatdelen etter at vi hadde eksportert analysen fra Nvivo. Vi benyttet blant annet ulike fargekoder dersom flere informanter brukte samme ord for å beskrive eksempelvis effekten av et verktøy. Dette gjorde det enklere å sortere meningene til informantene på et mer detaljert nivå. Det ble også laget ulike oversikter i de tilfellene det eksisterte delte meninger blant informantene, som bidro til en mer presis gjengivelse i resultatdelen.

**Figur 2: Oversikt over fasene i dataanalysen**



### **3.3 Kvalitetssikring av data**

#### **3.3.1 Reliabilitet**

Reliabilitet refererer til undersøkelsens pålitelighet, og hvorvidt resultatene kan ha blitt påvirket av tilfeldige forhold. Undersøkelsens etterprøvbarehet er sentralt, som handler om i hvilken grad undersøkelser foretatt i fremtiden vil gi de samme resultatene (Askheim and Grenness 2008, 22–44). Det er vanskelig å oppnå reliabilitet i en kvalitativ undersøkelse, men det er imidlertid noen områder det er nødvendig å være oppmerksomme på. Det skilles mellom ulike stimuli som kan ha innflytelse på undersøkelsens pålitelighet: intervjuer-, observatør- og konteksteffekt. Intervjuer og observatør kan påvirke svarene til informantene gjennom deres atferd, utseende og kroppsspråk. Under intervjuene har en av oss opptrådt som intervjuer, mens den andre har observert og notert viktige funn. Observatøren plasserte seg i bakgrunnen for å gli mest mulig inn i omgivelsene og påvirket dermed ikke intervjuet med sin tilstedeværelse. I den siste fasen av intervjuet har observatøren imidlertid fått mulighet til å stille ekstra spørsmål og be informanten om å utdype viktige tema. Det har bidratt til at vi i mindre grad har gått glipp av informasjon som intervjuer kan ha vært uoppmerksom på. Vi har forsøkt å opptre nøytrale, for å ikke påvirke resultatene med vår egen oppførsel eller kroppsspråk. Konteksteffekten er knyttet til omgivelsene dataene blir samlet inn i. Intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass for å skape mest mulig naturlige omgivelser. For at informantenes oppmerksomhet ikke skulle forstyrres har vi prøvd å fjerne forstyrrende elementer, ved å gjemme våre private eiendeler, fjerne forstyrrende lyder og dempe belysning til et behagelig nivå. Respondenten har kun blitt informert om overordnet tema i forkant av intervjuet, for å unngå innøvde og forberedte svar, som kan ha gitt oss mer naturlige svar (Askheim and Grenness 2008, 44; Jacobsen 2005, 227–28). Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og fullstendig gjengitt i transkripsjonen, for å unngå en uriktig rekonstruksjon av intervjuet (Silverman 2014, 84–87).

#### **3.3.2 Validitet**

Validitet refererer til dataens gyldighet, og beskriver hvorvidt resultatene reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten vi ønsker å undersøke (Askheim and Grenness 2008, 23). Det skilles mellom to typer validitet: intern- og ekstern. Intern validitet handler om hvorvidt beskrivelsen av fenomenet vi ønsker å undersøke er riktig. Vi har benyttet informantvalidering, foretatt en kritisk vurdering av datamaterialet og innhentet data fra to uavhengige kilder, for å styrke den interne gyldigheten. Under intervjuene har vi forsøkt

å få forklarende og utdypende svar ved å stille spørsmål som: «Har jeg forstått riktig at...», «Du nevnte X, kan du utdype hva du mener med det?». Det ble i tillegg sendt en rapport til informantene med de mest sentrale funnene. På denne måten har vi åpnet opp for innvendinger dersom informantene ikke skulle kjenne seg igjen i datamaterialet. Det er foretatt en kritisk vurdering knyttet til hvorvidt informantene har vært riktige kilder og bidratt med riktig informasjon for å besvare problemstillingen. Dette gjorde at et av intervjuene ble ekskludert, siden informanten hadde lederansvar på avdelingsnivå, og dermed ikke kunne representere ansattes perspektiv på medarbeidernivå. Det er innhentet informasjon fra to uavhengige kilder, en fra hver avdeling på hvert av hotellene. Informanter fra to ulike hotell kan betraktes som uavhengige kilder, og bidrar til å redusere sannsynligheten for at informantene påvirker hverandres svar. To uavhengige kilder kan også bidra til å gi mer utfyllende svar og styrke datamaterialets gyldighet (Jacobsen 2005, 214–17). Under hele arbeidet med undersøkelsen har vi kontrollert hverandres arbeid. Dette har vi gjort ved å analysere materialet hver for oss, og i ettertid sammenlignet resultatene som har bidratt til en mer utfyllende analyse. En annen form for validering er metodetriangulering, der man undersøker problemstillingen ved bruk av ulike metoder for å se hvorvidt resultatene underbygger hverandre. Dette kunne for eksempel ha blitt gjort ved å kombinere fokusgruppe- og dybdeintervjuer, men på grunn av begrenset tid ville ikke metodetriangulering latt seg gjennomføre i praksis (Askheim and Grenness 2008, 46). Den eksterne gyldigheten handler om hvorvidt funnene kan generaliseres. Utvalgets sammensetning og størrelse, gjør at funnene i mindre grad er representative for en større populasjon av enheter. Hensikten med undersøkelsen er imidlertid heller ikke å generalisere funnene, men å danne en dypere forståelse for intern omdømmebygging i en spesifikk hotellkjede i Norge (Kvale and Brinkmann 2009, 260–62; Jacobsen 2005, 222–24).

### **3.3.3 Etske avveininger**

Undersøkelser som omhandler menneskers atferd og meninger kan innebære en rekke etiske problemstillinger, og bestemte forskningsetiske retningslinjer bør derfor følges (Kvale and Brinkmann 2015, 96–102). Sentrale forskningsetiske hensyn er informert samtykke og konfidensialitet. Det ble sendt inn meldeskjema til NSD, for å ivareta lovpålagte plikter knyttet til internkontroll og kvalitetssikring av egen forskning. I forbindelse med innsendelse av meldeskjema ble det også utviklet et samtykkeskjema (Vedlegg 5). Skjemaet ble delt ut i forkant av intervjuet og signert av informantene, med unntak av et tilfelle der all informasjon

ble gjennomgått muntlig før signering på grunn av lesevansker. Informert samtykke innebærer at informantene informeres om undersøkelsens overordnede formål, frivillig deltakelse og retten til å kunne trekke seg. Alle informantene samtykket til at intervjuet kunne tas opp på begge private mobiltelefoner. De ble videre informert om at svarene ville bli gjengitt fullstendig og at opptakene slettes etter transkribering (Kvale and Brinkmann 2015, 104; Silverman 2014, 149). Det ble vurdert hvor mye informasjon informantene skulle få tilgang til i forkant av intervjuet, siden det kunne påvirket deres holdninger og oppfattelse av temaene. Det ble derfor kun gitt generell informasjon om undersøkelsens overordnede tema. En annen utfordring kan ligge i hvorvidt den gitte informasjonen er tilstrekkelig. Vi forsikret oss derfor også i etterkant av intervjuet at det fortsatt var i orden at datamaterialet benyttes (Kvale and Brinkmann 2015, 105).

Sieber og Tolich (2013, 155) refererer til konfidensialitet som en avtale mellom forsker og informant knyttet til hva datamaterialet kan benyttes til. Denne avtalen fremkommer som en del av det informerte samtykke. Konfidensialitet innebærer at private data som identifiserer deltakere ikke avsløres. Dette medfører et etisk dilemma der vi står mellom valget av deltakernes beskyttelse og grad av åpenhet i undersøkelsen (Kvale and Brinkmann 2015, 106). I praksis innebærer vanligvis konfidensialitet at ingen andre enn forskerne er kjent med hvem som deltok i intervjuene (Kaiser 2012, 457). Dette var imidlertid ikke mulig i vår undersøkelse, da rekrutteringen av hotelldirektører måtte gå via ledelsen, og rekruttering av ansatte via avdelingsleder. Tolich (2004, 101) skiller mellom ekstern- og intern konfidensialitet. Ekstern konfidensialitet innebærer at informantene ikke identifiseres i den ferdigstilte oppgaven. Anonymiteten til informantene sikres ved at navn, kjønn, alder eller andre kjennetegn til vedkommende ikke gjengis. Et mindre synlig aspekt av konfidensialitet er intern konfidensialitet, som oppstår når egenskaper eller erfaringer gjør det mulig for informantene som deltar i undersøkelsen å identifisere hverandre. Dette kan også være vanskelig å unngå med tanke på at det er få informanter fra hver avdeling, i tillegg til at enkelte ledere er kjent med hvem som deltok i undersøkelsen.

## 4.0 Resultater

I denne delen presenteres resultatene fra dybdeintervjuene med toppledelsen, hotellhotelldirektørene og ansatte. Resultatene knyttet til hvordan ledelsen benytter intern omdømmebygging presenteres først. Deretter presenteres resultatene knyttet til hvilke konsekvenser tilnærmingen har for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen. Resultatdelen er delt inn etter de teoretiske aspektene vi har tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket.

### 4.1 Intern omdømmebygging

Begge hotellhotelldirektørene understreker viktigheten av ansatte i omdømmebyggingen av Quality Hotel™, og at ansatte i hovedsak formidler merkevaren gjennom jobben de gjør: «*Uten de, altså de markedsfører hotellkjeden hver dag i mine øyne*» (Hotelldirektør). Dette begrunnes med at dersom ansatte har en bra dag vil det også være bra for Quality Hotel™, som kan bidra til å styrke merkevarens omdømme. Omvendt kan omdømmet skades dersom ansatte har en dårlig dag på jobb. Toppledelsen og en av hotellhotelldirektørene understreker at det er viktig med rett person på rett plass, men at også opplæring er et sentralt element for å få ansatte til å formidle merkevaren:

*«At man har fått opplæring i: hva er Choice, hva er Quality. Og har man rett person i resepsjonen, så vil jo den formidle til gjesten at det er Quality Hotel, men også våre verdier som vi står for, og gå inn i visjonen når man jobber og jobbe med visjonen. Ikke minst det at vi skal være Fun and friendly» (Toppledelsen).*

Det legges til at det er viktig at ansatte identifiserer seg med organisasjonens verdier, og er en «god match» med Quality Hotel™: «*og hvis du finner ut av at «nei, verdiene til Quality Hotel de passer ikke meg», så er det jo bra for begge parter at du finner deg noe annet» (Toppledelsen).* En av hotellhotelldirektørene påpeker at omdømmebyggingen ikke bare handler om å kommunisere ut til gjester, men at også intern kommunikasjon til ansatte er viktig. Konferansesaler, kantine og personalgarderoben er malt i Quality Hotel™ sine farger, som går igjen i detaljer på uniformer. Det fokuseres på at eksempelvis «out of order» skilter inneholder riktige farger, logo og font, for at merkevaren skal fremstå som konsistent for både ansatte og gjester. Hensikten er at ansatte i større grad skal identifisere seg med merkevaren, og at det tydeligere kommer frem hva Quality Hotel™ er. En annen hotelldirektør påpeker

viktigheten av å involvere ansatte, for at de skal identifisere seg med arbeidsplassen. Flere ansatte mener at ledelsen benytter ansatte til å markedsføre hotellkjeden, mens andre mener ledelsen bruker dem til en viss grad og kanskje ikke bevisst. En annen medarbeider påpeker at hun ikke føler seg brukt av Quality Hotel™ til å markedsføre dem, og at det i større grad handler om samarbeid og gjensidig kommunikasjon, der alle kan komme med sine ideer og meninger om hva som er best for deres organisasjon. Ansatte er enig i at enkelte ting de sier og gjør kan påvirke organisasjonens omdømme, der en påpeker at ansatte ofte er kundens eneste bindeledd: *«Hvis ikke kunden er fornøyd med deg, at du gjør en dårlig jobb eller hva det skulle være, så blir det at hotellet har gjort en dårlig jobb» (Medarbeider).*

## **4.2 Kultur**

### **4.2.1 Oppfattet kultur**

Når det gjelder oppfattelse av organisasjonskulturen i Quality Hotel™ mener de fleste at det eksisterer en felles kultur, hvor samhold, samarbeid og felleskap blir trukket frem som sentrale elementer i kulturen. Samholdet og fellesskapet nevnes spesielt i forbindelse med at ansatte hjelper hverandre på tvers av avdelingene, og jobber mot samme mål: *«Og da ser du at hele husøk kommer, konferansen og hele backoffice, og hotelldirektøren står og støvsuger gulvet i en omrigg. Ja, da kjenner du, at vet du hva, da kan jeg legge inn min sjel og kan være tre-fire timer ekstra en dag på jobb» (Medarbeider).* En av representantene i toppledelsen og en av hotellhotelldirektørene påpeker imidlertid at de tidligere har sett på organisasjonen som relativt kjedelig, men at den har endret seg i positiv retning de to siste årene på grunn av endringer sentralt:

*«Personlig har jeg sett på Quality som en grå materie. En kjedelig grå materie, der hotellhotelldirektørene kanskje er litt trauste. Går med litt for store dresser, gjerne grå dress og upussete sko. Så fikk vi jo i oppdrag å øke kulturen. Øke arbeidsglede, livsglede til ansatte. Der er vi nå, vi laget en visjon. En fargerik visjon. Da må vi tilsette farge til den grå materien» (Toppledelsen).*

### **4.2.2 Kulturopprinnelse**

Begge hotellhotelldirektørene mener kulturen kommer ovenfra, hvor en av hotellhotelldirektørene også trekker frem at det er sannsynlig at kulturen opprinnelig stammer

fra Petter Stordalen. Det nevnes at endringene som er gjort sentralt de siste to årene har mye å si for kulturen, og at det ikke bare handler om å kommunisere ut til kundene, men at også den interne kommunikasjonen er viktig. En av hotellhotelldirektørene trekker fram at toppledelsen må fungere som forbilder, og at de er nødt til å kommunisere hva som er viktig å prioritere. De fleste ansatte mener også at kulturen opprinnelig stammer fra toppledelsen, hvor tre ansatte også nevner at de tror kulturen opprinnelig stammer fra Petter Stordalen: «*Han er en person som på mange måter er litt av den greia som er her liksom*» (Medarbeider). Andre mener imidlertid at kulturen i hovedsak stammer fra ansatte som jobber på gulvet:

*«Jeg tror at de har hentet mye av den, av sine egne ansatte ute, som springer rundt på gulvet, det er der de har hentet det fram, ulike kulturer som har vært med og bidratt med ideer, og et eller annet sted der så har det blomstret, man har nesten funnet det i sitt eget hjertet, noen her... og, jeg tror at mye av de gode ideene allerede er på huset, hos sine egne ansatte, man må bare få hentet det fram og ha folk som våger å komme ut med det» (Medarbeider).*

En annen medarbeider har også en oppfattelse av at ansatte selv former store deler av kulturen ved at de er flinke på å inkludere hverandre, men legger til at det i første omgang er ledelsen som faktisk ansetter personer som er inkluderende.

### **4.2.3 Culture Club**

«Culture Officer» arrangerer en kulturdag som omtales som «Culture Club» to ganger i året på de ulike hotellene, hvor ansatte fra ulike avdelinger deltar. Formålet er å danne en forståelse hos de ansatte ved at de involveres i kulturarbeidet, og benyttes som et verktøy for å bygge kulturen i organisasjonen: «...en ting er å si sånn: «*dette skal du si*», men også la folk gjøre det på sin egen måte, ved at de er så delaktige i kulturarbeidet gir de et eierskap til hotellet og kjeden som de forhåpentligvis klarer å fronte på riktig måte til gjestene» (Toppledelsen). Kulturdagen starter med en kort presentasjon av Nordic Choice-merkevaren, hvor det snakkes mye om visjonen til Nordic Choice og hva de står for. Deretter presenteres Quality Hotel™-merkevaren, hvor det fokuseres på visjonen og det overordnede målet. Dagen består av ulike øvelser der visjonen blant annet plukkes fra hverandre. Ansatte sitter i grupper og kommer med egne meninger knyttet til hva visjonen betyr for dem personlig, mens det til slutt gjennomgås hva ledelsen legger i visjonen. En informant fra toppledelsen mener ansatte

har ulik oppfattelse av visjonen, men at de i løpet av dagen utvikler en felles forståelse med et personlig eierskap:

*«Ja, for visjonen den er jo satt, men så ønsker jeg at de skal ha litt sånn personlig oppfatning av visjonen. Men hva mener du om visjonen, hva legger du i det? Også gjør vi en gruppeoppgave på det og helt til slutt forteller jeg kanskje hva vi legger i visjonen. Og kan si at alt det de kommer med er jo rett, altså hva er livsglede. Jo, det er jo personlig, hva er livsglede for deg, det er trening og for deg det er sjokolade. Det er livsglede, det er ikke noe feil svar på det» (Toppledelsen).*

Toppledelsen nevner at ønskede effekter etter kulturdagen i hovedsak handler om at ansatte skal få et personlig forhold til visjonen, og at den ikke lenger fremstår som kun noen skrevne ord. Det trekkes blant annet frem at kulturdagen kan bidra til at ansatte husker og forstår visjonen. I tillegg kan bedre kjennskap til merkevaren føre til at ansatte i større grad formidler merkevaren, fordi de føler det er noe som er trygt å snakke om. Når vi spør ansatte om de har deltatt på «Culture Club» svarer halvparten at de har vært med en eller to ganger. De fleste som ikke har deltatt sier de ikke kunne delta fordi de måtte jobbe, en nevner at «Culture Club» er ukjent, mens en annen trekker frem at det kun er for noen. På spørsmål om hva de ansatte synes om kulturdagen svarer de fleste at dagen bidrar til et bedre samhold, trivsel og at dagen i stor grad handler om å ha det gøy. En av medarbeiderne påpeker at alle ansatte er like den dagen, og legger til at «Culture Club» handler om å skape en kultur som ingen andre har. En øvelse som går ut på å gi ris og ros til hverandre trekkes spesielt frem og nevnes av flere, hvor en av medarbeiderne innrømmer at øvelsen ga et helt spesielt inntrykk:

*«Det er kult å høre hvordan kollegaer som du egentlig kanskje ikke prater med som forteller deg tre ting som du selv står for også «det er sånn jeg ser meg selv i speilet også», eller bare noen ting som bare «hvorfor? Hvorfor synes han det her?», det er ikke alle som synes det om meg, men det er også sånn jeg ser meg selv. Det er litt kult å se, hva folk faktisk får med seg om hverandre når man ikke tror at man ser hverandre eller omgås i det hele tatt» (Medarbeider).*

En annen medarbeider påpeker imidlertid at de hadde klart seg uten «Culture Club», og mener det verken bidrar til å skape en forståelse eller til å bedre arbeidshverdagen generelt. Det begrunnes videre med at forslag og ideer ansatte kommer med ikke blir fulgt opp i ettertid, og



legger til at det i større grad blir ord enn handlinger. En annen trekker frem følelsen man sitter igjen med etter «Culture Club», som er at jobben i den ansattes øyne er perfekt, og mener dagen har en positiv innvirkning på hvordan merkevaren formidles til kundene. Videre understreker medarbeideren at ledelsen i større grad inspirerer de ansatte når det gjelder hvordan de skal kommunisere med kunden fremfor å presse dem:

*«De presser deg, men de presser deg ikke. Jeg vet ikke hvordan jeg skal forklare denne følelsen, det er ikke noe som er obligatorisk, at om du ikke gjør det vil de «drepe deg», det er mer noe som du må gjøre fordi det er din arbeidsplass, og at du vil føle deg mye bedre om du gjør det på denne måten, det er det det handler om» (Medarbeider).*

#### **4.2.4 Kulturambassadører**

«Culture Officer» har i tillegg kulturambassadører ute på hvert hotell, som det kommuniseres med ukentlig. En informant fra toppledelsen trekker frem at kulturambassadørenes rolle i hovedsak er å jobbe med kulturen som «Culture Officer» sin «forlengte kulturarm» på hotellet. Flere ansatte nevner at kulturambassadørene bidrar til å engasjere og spre positiv energi på hotellet: *«å se litt hvordan de bryr seg om sin jobb og virkelig lever for, «dette vil jeg nå ut med» og ja, det bidrar til fellesskapet tenker jeg» (Medarbeider).* En av medarbeiderne påpeker at ansatte involveres og er med i kulturarbeidet, og at kulturambassadøren sin rolle i større grad er å følge opp kulturarbeidet. Det nevnes også at de prøver å sørge for at ikke bare gjestene, men også de som jobber på hotellet blir møtt av smil, glede og føler at det å komme på jobb ikke er en belastning. Det legges imidlertid til at alle ansatte kan fungere som kulturambassadører: *«Jeg tror alle som ønsker å gjøre noe hyggelig for kundene eller for oss også, for kollegaer, det er også viktig hvordan de føler seg på jobb. Jeg tror alle som er sånn er kulturambassadører» (Medarbeider).*

En medarbeider forteller at det er malt forskjellige setninger over inngangspartiet for ansatte som jobber på hotellet, hvor det blant annet står: «Ha en fantastisk dag» og «Ta vare på hverandre». I tillegg til at det er hengt opp plakater på flere av skapene i garderoben, hvor det blant annet står: «Husk at du er spesiell», «Du er unik» eller «Ha en fin dag». Medarbeideren påpeker at det bidrar til å gi en god følelse når man kommer på jobb, og at man skal få en god dag. To medarbeidere nevner også «Ukens kulturstjerne», også omtalt som «Star of the week». Det er en pins som det kun finnes en av på hotellet, og deles ut av den personen som

hadde stjernen sist. Ledere har derfor ingen innflytelse på hvem som blir valgt: «*Den stjernen er litt spesiell, fordi det er ikke en stjerne som sånn sett skal gis videre til en som har fått spesielt gode tilbakemeldinger fra gjester, men heller fra sine egne*» (Medarbeider).

### 4.3 Living the brand

Begge representantene fra toppledelsen nevner at de har laget noen korte videosnutter «Do's and don'ts», som skal illustrere hvordan de ønsker at servicen skal være. Videosnuttene gir blant annet eksempler på hvordan man sjekker inn og ut av hotellet eller tar i mot en gjest i restauranten, men også eksempler på hvordan det ikke skal være. De påpeker at det er mye overdrivelse i videosnuttene, hvor det overdramatiseres knyttet til hvordan det ikke skal være og kanskje legges litt ekstra vekt på hvordan det skal være, og at hensikten er at det skal være litt artig for de ansatte. En av representantene fra toppledelsen understreker at videosnuttene representerer store rammer med mye spillerom, men at de kan bidra til å formidle en mer konsistent merkevare. Dette begrunnes med at de legger føringer på både hva som er mulig å gjøre og hvordan de ønsker å ha det:

*«Litt sånn aha-opplevelse: oi, vi kan gjøre sånn også ja. Vi skal jo være litt Fun and friendly, og det var litt Fun and friendly. «Jeg vet ikke om jeg hadde turt å gjøre akkurat det, men X gjør det på den videoen. Okei, men da prøver vi». Sånn at man må bare lære litt, og det med at de skal bli selvsikre og trygge på seg selv og hotellet og avdelingene. Det er veldig viktig» (Toppledelsen).*

Selv om begge nevner videosnuttene er det imidlertid delte meninger blant toppledelsen om Quality Hotel™ har retningslinjer for hvordan ansatte skal kommunisere med kunder. En av representantene refererer til videosnuttene som en form for retningslinjer. Mens den andre i større grad mener det måtte eksistere en form for manus for å kunne betrakte dem som retningslinjer, og at de har gått bort fra det for at det skal bli mer ekte og personlig. Representanten fra toppledelsen innrømmer imidlertid at filmene kan betraktes som en form for kontroll:

*«Nei, eller jo det er jo det, ellers så hadde vi jo ikke lagd de, men det er jo filmer som er lagd for å illustrere at du ikke skal stå sånn her og ønske folk velkommen, det sier jo seg selv, at man ikke skal gjøre det, men vi prøver å virkelig understreke det. Så det*

*er jo selvfølgelig en kontroll. Det er jo viktig for oss å ha kontroll, men det er jo hvor stor grad man kan ha av kontroll» (Toppledelsen).*

Det trekkes videre frem at om de hadde sluppet kontrollen ytterligere kunne det blitt «mer sirkus». Dette begrunnes med at det er viktig å være tydelig på hvem man er, hvor man skal, hvordan man ser ut og hva som forventes:

*«...selv om vi ikke har store manualer med sånn skal man gjøre det og det og det i detaljer, så er vi heller på den siden av skalaen at vi sier at «dette her er rammer, og innenfor rammene står dere litt fritt til å gjøre som dere vil, men, igjen dette er rammer». Så vi har jo på en måte, vi har jo kontrollen, men det er bare ikke så styrt som det kanskje er andre steder». (Toppledelsen)*

En av hotellhotelldirektørene trekker frem at det er spesifikke ting den ansatte må si når det gjelder kundekontakt for å markedsføre hotellkjeden på riktig måte. Det understrekes at det betraktes som et brudd på arbeidsoppgavene, dersom ansatte eksempelvis ikke sier god morgen til gjester som går inn i frokostsalen: *«da sier vi til den at: «du må faktisk si god morgen til alle gjester som kommer inn i salen». Her må du være på «stage» nesten. Så fort du går ut i fellesområdet så må du være en annen person enn hva du kan være her bak» (Hotelldirektør).* Det nevnes også at ansatte veiledes dersom de snakker negativt om sitt hotell, arbeidsplass eller sjef foran gjester, for å unngå at det skader organisasjonens omdømme.

De fleste ansatte påpeker at det ikke eksisterer spesifikke retningslinjer når det gjelder kundekontakt, men at det i større grad handler om å være imøtekommende og bruke sunn fornuft: *«De gir deg ikke munnkurv, det er ikke det, men det er også hvis du for eksempel får veldig mye kritikk fra en gjest på enkelte ting, så ikke bit tilbake igjen. Men, ja en liten munnkurv på at du ikke på en måte skal bite tilbake igjen» (Medarbeider).* Det beskrives som uskrevne regler, der man selv skjønner hva som er innenfor og utenfor grensen. En annen legger til at man for eksempel ikke skal vise at jobben er dårlig. Det nevnes også at det er enkelte retningslinjer knyttet til praktisk informasjon som må gis til gjester, men at de utover det rutinemessige har stor frihet og relativt frie tøyler når det gjelder ordbruk og hva de kan si til gjester. En medarbeider mener ledere i større grad inspirerer fremfor å presse ansatte til å kommunisere spesifikke ting til gjester. Medarbeideren forteller om en spesifikk hendelse der

avdelingsleder hentet is til barn i restauranten, og påpeker videre at denne inspirasjonen har innflytelse på hvordan hun og hennes kollegaer oppfører seg i kontakt med kunder: «*Ja, jeg tror det har stor innvirkning, for oss alle. Etter det øyeblikket med iskremen har jeg for eksempel sett at flere av kollegaene mine har hentet iskrem til kunder «...» Det er på en måte at han viser oss en gang, og etter det gjør hver og en av oss det på vår egen måte» (Medarbeider).*

#### **4.3.1 Fun and friendly**

En av hotellhotelldirektørene nevner at «Fun and friendly» er interne verdier de ønsker at ansatte både skal føle på og formidle videre til kundene, og at det handler om opplevelsen av å være på Quality: «*Det er ingen ord som vi går ut med til gjestene, men det er den opplevelsen det skal være å være på Quality. Det skal være fun service og fun å gå på jobb. Og friendly at vi skal være smilende, vi skal være glade, vi skal være happy, vi skal ikke være så formelle. Vi er veldig jordnære i Quality» (Hotelldirektør).* Det nevnes også at «Fun and friendly» er noe det fokuseres veldig mye på, og at det i stor grad handler om å gjøre ting for ansatte for å få dem til å føle at de er en del av hotellet eller en gruppe, siden det er de som i hovedsak er i kontakt med gjestene. En av hotellhotelldirektørene sier at hun selv er en veldig «Fun and friendly» hotelldirektør, og siden hun selv lever etter verdiene gjør det lettere å kommunisere det videre til de ansatte. Hotellhotelldirektøren forteller at hun kommuniserer «Fun and friendly» videre til ansatte på blant annet allmøter, men at hun også forsøker å formidle verdiene gjennom alt hun gjør, og kommer med et eksempel fra personalfesten forrige uke hvor det var masse ballonger og hatter. Hjelpemidler som Quality Hotel™ har tilgjengelig tas også i bruk, hvor de blant annet har en Facebook side som heter «Q-moments». Denne siden kan nevnes opptil tre ganger daglig av hotelldirektøren, og brukes for å få de ansatte til å forstå hva «Fun and friendly»-service er. På spørsmål om de ansatte faktisk formidler dette videre til kunden påpekes det at de gjør det i blant, men at ansatte som faktisk lever etter Quality Hotel™ sine nye verdier også er de som blir mest sett av gjestene. Det legges til at dette er ansatte som for eksempel er flinke på å dele ut ballonger, har fokus på gjestene og smiler hele tiden. En av hotellhotelldirektørene understreker også at det ikke er et valg når det gjelder å formidle «Fun and friendly» videre til gjestene:

*«Når du signerer en kontrakt så skal du være med på den reisen også. Det spiller ingen rolle om man ikke liker ballonger. En ballong om dagen må skje et sted. Noen*

*får det på et gjesterom eller barn som har bursdag får det i restauranten til frokost eller, det skal være et sånt miljø der vi skal få gjesten til å føle seg veldig velkommen her, og at de skal trives og det skal være gøy å bo som gjest her. Det jobber jeg med at de, resepsjonistene kan liksom ikke si «nei, men jeg vil ikke være med». Da forklarer jeg for dem at det faktisk er sånn vi skal gjøre det her» (Hotelldirektør).*

Selv om flere ansatte snakker om «Fun and friendly» uten å nevne ordene direkte, er det kun to ansatte som trekker frem «Fun and friendly». Det som jevnt over går igjen er at det handler om at man skal tulle og tøyse litt med gjestene. Det trekkes også frem at det kan fungere som en «icebreaker», samtidig som det som kommuniseres ovenfra kjennes mer avslappet. De ansatte har litt friere tøyler fordi det ikke trenger å være «blodig alvor» hele tiden. En av medarbeiderne forteller at man kan merke stor forskjell etter innføringen av «Fun and friendly»: *«..bare etter det at det ble Fun and friendly, det har faktisk gjort veldig mye, det handler ikke bare om at du kanskje endrer farger i din logo, men det har blitt en annen atmosfære, absolutt. Det ligger i navnet faktisk, og man kan kjenne på det også. Det er Fun and friendly» (Medarbeider).* Det legges videre til at denne atmosfæren også er noe kundene merker, og at de i større grad vet hva Quality Hotel™ er. Andre nevner at de interne verdiene er noe som har blitt kommunisert til ansatte under «Culture Club», men i form av å gjøre aktiviteter som er «Fun and friendly». En av medarbeiderne legger også til at han følte ansatte hadde samme oppfattelse av «Fun and friendly» under «Culture Club», men understreker at han har forstått det som at det ikke er noe som er en «feil» tolkning: *«.. det er vel ingen riktig, eller som jeg har forstått, full visjon, hva det er, altså det ligger virkelig i navnet Fun and friendly, og bare det å strippe titler og den ting, vi alle er like, og vi er en familie» (Medarbeider).* På spørsmål om i hvilken grad disse verdiene påvirker kontakten med gjestene nevner en av medarbeiderne at man hele tiden har det i bakhodet, og at man ikke skal være redd for å snakke med gjester. Det legges også til at det ikke kommer like naturlig for alle, men at spesielt nyansatte ofte blomstrer litt etterhvert når de forstår konseptet. En annen mener derimot at hun hadde vært «Fun and friendly» mot gjesten uavhengig om det hadde blitt kommunisert fra ledelsen eller ikke.

### 4.3.2 Q-moments

Quality Hotel™ har en felles intern Facebook-side for alle hotellene som heter «Q-moments», hvor ansatte publiserer innlegg daglig. Et «Quality-moment» beskrives av både ledere og ansatte som noe ekstra man gjør for andre, enten for en gjest eller en annen kollega:

*«Q-moments, det har jo tatt helt av. Det har jo med å gjøre noe både for gjestene eller dine kollegaer, og det kan være hva som helst, når som helst. Om det er at vi går inn i restauranten i lunsjen og synger, bare fordi det er valentinsdag, eller en dag så går man bare rundt og «highfiver» folk, kjører en highfive-torsdag» (Medarbeider).*

Det er per dags dato 15 000 publiseringer, hvor det enkelte dager kan være 40 ulike publiseringer fra de 60 hotellene. En av hotellhotelldirektørene forteller imidlertid at det er ulike måter å se på «Q-moments», og at de selv tidligere ikke har vært det hotellet som har vært mest fremtredende på dette området. Dette begrunnes med at det er noe de i større grad gjør internt, og ikke har behov for å vise resten av hotellene, der enkelte innlegg andre hotell legger ut er noe de selv oppfatter som en del av hverdagen. Deltakelsen knyttet til «Q-moments» ble observert av toppledelsen, og hotelldirektøren har mistanke om at de ikke ble kåret til årets hotell på grunn av dette. Det legges imidlertid til at det har bidratt til å skape god stemning, som et resultat av at konseptet den siste tiden har blitt mer innarbeidet på hotellet. På spørsmål om hva de ansatte synes om «Q-moments» er de fleste positive, og flere trekker frem at det bidrar til at man i større grad setter pris på hverandre, i tillegg til at det er veldig gøy. Flere påpeker også at «Q-moments»-siden i seg selv fungerer som inspirasjon til hva man kan gjøre for både gjester og kollegaer: *«Så er det jo morsomt for oss å formidle videre hva vi synes er bra, hva vi gjør for gjester, hva vi gjør for ansatte» (Medarbeider).* Alle ansatte med unntak av to stykker forteller at de selv har lagt ut et «Q-moment» på Facebook-siden. En av medarbeiderne som ikke har lagt ut noe begrunner det med at hun generelt ikke liker å legge ut ting på sosiale medier, mens den andre medarbeideren som heller ikke er medlem av gruppen ikke tenker at «Q-moments» er spesielt viktig: *«Jeg har ikke tenkt så mye på at det er veldig viktig, jeg får oppdatering på det som skjer på hotellet mitt, jeg føler det er mer relevant for min dag, jeg har ikke så mye med sosiale medier på den måten å gjøre, det blir ikke en del av arbeidsdagen min, så jeg har ikke lagt mye vekt på det» (Medarbeider).* Dette utdypes ytterligere med at det kommer an på hvor mye man ønsker å skryte av seg selv, og at det kanskje er der enkelte stopper. I motsetning til en annen medarbeider som påpeker han ikke ser noen negative sider ved å skryte av sine egne.

En av hotellhotelldirektørene forteller at ansatte hele tiden oppfordres til å legge ut ting på «Q-moments»-siden. Det påpekes også at det under implementeringen for det meste var toppledelsen og hotellhotelldirektørene som publiserte innlegg, mens det nå i større grad er de ansatte selv som styrer siden. Denne endringen begrunnes med at ansatte føler seg tryggere og ikke lenger har behov for å spørre om de kan gjøre spesifikke ting for en gjest eller kollega. «Q-moments» fungerer også som et verktøy for å se om de ansatte faktisk formidler merkevaren:

*«Det er jo ikke jeg som løper rundt og gjør Q-moments for gjestene, det er jo mine ansatte. Så om jeg får mine ansatte til å poste 10 innlegg på Q-moments-siden i går, da vet jeg at jeg har lykket. Når de gjør som jeg sier så betyr det at de tror på det, og da har de samme oppfatning av Quality som jeg har. At de deler visjonen om at vi skal ta hånd om gjestene på en unik måte og sånn. Og hjelpe hverandre, hjelpe kollegaene» (Hotelldirektør).*

Det nevnes også at ansatte som ikke publiserer noe på «Q-moments»-siden blir konfrontert og oppfordres til å legge ut noe. Hotellhotelldirektøren kan da komme med forslag til noe den ansatte kan legge ut, og eventuelt hjelpe til å formulere en tekst så det blir lettere for den ansatte å publisere noe. I enkelte tilfeller har det også vært observert at den ansatte i etterkant selv publiserer innlegg på eget initiativ, men det understrekes også at man må ta hensyn til at ikke alle er like og ønsker å publisere noe. Det er likevel viktig at ansatte er en del av det på en eller annen måte:

*«De må ikke poste på Q-moments, men de må være en del av det, de kan ikke sitte å si i kantina: «åå, nei, jeg skal aldri poste på Q-moments». Si ingenting, gjør ingenting negativt uten å oppmuntre og si: «Bra jobbet» til den som har gjort det, gitt en ballong til en fireåring som hadde bursdag for eksempel. Du behøver ikke gjøre alt, alle behøver ikke gjøre alt, men alle må liksom ha likestilling og det har gjort det lettere for oss direktører til å faktisk kunne formidle videre til ansatte at: det er faktisk ikke okey å ikke gjøre visse ting» (Hotelldirektør).*

Når ansatte får spørsmål om «Q-moments» er noe ledelsen kommuniserer at de må gjøre svarer de fleste at de oppfordres til å gjøre det så ofte de kan, men at det ofte er på eget initiativ. Ansatte har heller ikke fått inntrykk av at de blir konfrontert dersom de ikke legger ut

noe: *«Nei! Det er ikke sånn at vi får kjeft på noen måte, men de vil veldig gjerne at vi gjør det» (Medarbeider)*. Medarbeideren som ikke er medlem i gruppen har verken følt noe press til å bli medlem eller publisere noe på «Q-moments»-siden.

En representant fra toppledelsen forteller at hensikten med «Q-moments» er at ansatte skal få gjøre det lille ekstra for gjestene og sine kollegaer, som bidrar til at de blir sett, samtidig som at de kan få være litt spontane og kreative på eget initiativ. Dette utdypes ytterligere av hotellhotelldirektørene som mener «Q-moments» har flere positive effekter. Det trekkes blant annet frem at det kan bidra til et bedre samhold mellom avdelingen, at ansatte får et hyggeligere møte med gjesten, og samtidig får sjansen til å vise at de er flinke, som igjen gjør at ledere får flere muligheter til å skryte av de ansatte: *«det skaper stolthet over arbeidsplassen sin og det skaper stolthet over sine kollegaer, og da yter man også bedre service til gjestene og da vil de betale mer for å komme hit» (Hotelldirektør)*. Flere ansatte nevner også at «Q-moments» har innflytelse på deres kontakt med gjestene, men at det også er viktig at ansatte selv har lyst til å gjøre det: *«jeg tror de går ut herfra med et smil. Og bare... altså, de får det ikke på et annet hotell, og de forventer kanskje ikke at det skal bli et Q-moment hver gang de kommer hit, for det er ikke sånn det fungerer heller. Man skal gjøre det fordi man har lyst til og vil gjøre det» (Medarbeider)*. En annen medarbeider legger til at «Q-moments» ansatte gjør for gjesten kan være god markedsføring for hotellkjeden, og begrunnes med at «Q-moments» gjør inntrykk på gjesten, som kan bidra til at det blir snakket om i etterkant.

## **4.4 Wearing the brand**

### **4.4.1 Uniformer**

Ansatte som jobber på hotellene har uniformer med unntak av hotellhotelldirektørene som går i dress. En av hotellhotelldirektørene påpeker at de følger de retningslinjene som Quality Hotel™ har når det gjelder uniformer, hvor det blant annet ble bestilt nye til alle ansatte i fjor når det ble bestemt at uniformene skulle byttes ut i kjeden. Det nevnes av en av medarbeiderne at turkis og lilla er nye farger i logoen til Quality Hotel™, og at disse også er synlige på uniformene til de ansatte. Fargene kommer til uttrykk gjennom ulike detaljer, som kan være blomster, tørklær, belter og bukseseler som er forskjellig for de ulike avdelingene: *«Jeg tror meningen er at det er litt forskjellig per avdeling... Det skaper litt mer farge på*



*hverdagen, sort og hvitt er litt kjedelig synes jeg personlig. Vi er jo tross alt, vi skal jo være smilende og blide, så da hjelper det med litt farge» (Medarbeider).* En av hotellhotelldirektørene trekker blant annet frem at disse detaljene kan bidra til at ansatte identifiserer seg med merkevaren, og at de blir mer klar over hva Quality Hotel™ er og hva Nordic Choice er.

#### **4.4.2 Navneskilt**

Avdelingene har også navneskilt med ulike sitater som skal representere den respektive avdelingen. På spørsmål om hva de ansatte synes om navneskiltene svarer de fleste at de er morsomme, hvor noen også legger til at de er glade for at kjeden har gått bort i fra de gamle «kjedelige» skiltene med kun navn og tittel. På navneskiltene til resepsjonistene står det for eksempel «Yes, please bother me», mens på skiltene til renholderne står det «It's all about details». En av medarbeiderne nevner at sitatet på sitt eget navneskiltet nesten virker tilpasset, hvor det står «spend a happy hour with me»:

*«Selvfølgelig, det kommer an på, men i hovedsak for meg, jeg har følt at det skiltet var...som skutt ut av en kanon, det var helt perfekt for min del, fordi jeg liker å ha det gøy når jeg jobber... Om jeg kan si at det er veldig individuelt ment, at det på en måte er gitt type til de personene det passer, det tør jeg ikke å si, jeg liker å si det på mitt eget skilt» (Medarbeider).*

Det er imidlertid delte meninger om navneskiltene har betydning for kommunikasjonen med gjestene. Enkelte nevner at de tror det ikke har noen betydning, mens andre nevner eksempelvis at navneskiltene kan fungere som en «icebreaker» og gjøre kommunikasjonen med gjestene enklere:

*«Det gjør det enklere å åpne en ny kommunikasjon med en ny kunde for eksempel, når jeg hilser på dem, så ser de navnet mitt også legger de merke til hva som står under, så blir det ofte en liten rar latter i gangen, også spør de hvorfor jeg har det, og ting som det. Det gjør, jeg vil si at kanskje ikke alle ser på det som veldig motivasjon, men det er ofte en icebreaker for mange faktisk» (Medarbeider).*

Andre nevner også at de føler de blir lagt mer merke til av gjestene. Når ansatte blir spurt om hvorfor de tror ledelsen har innført navneskiltene svarer noen at det kan være for at ansatte skal ha det gøy på jobb, men også for gjestene. En annen medarbeider trekker frem at det kan ha en sammenheng med at det er mer fokus på intern kommunikasjon og trivsel på arbeidet, og at det kan oppfattes som litt spøkefullt og «smilete». Alle ansatte er positive til at det ikke står titler på navneskiltene, og flere trekker frem at det bidrar til å skape nærhet mellom leder og medarbeider, i tillegg til at alle er like og på samme nivå. Flere påpeker også at fravær av titler på navneskiltene gjør det mindre skummelt å henvende seg til personer i høyere stillinger i organisasjonen: *«Med en gang du får den, «sjef», så kan folk synes at det er litt skummelt, eller «nei det tør jeg ikke å spørre om, fordi det er sjefen» eller sånne ting. Så jeg tror at det gjør det litt mer åpent i de avdelingene» (Medarbeider)*. En annen medarbeider utdyper dette med at du kanskje ikke føler du ser dine sjefer, men at det i større grad blir en «vanlig kollega».

## **4.5 Ansattes ytringsrom**

### **4.5.1 Media**

På spørsmål om de ansatte får lov til å uttale seg til media, svarer begge representantene fra toppledelsen at det ikke er ønskelig. Det begrunnes med at de ønsker å beskytte sine ansatte, for å unngå at det skal gå utover den som har uttalt seg, dersom eksempelvis en ansatt sier noe på TV som Quality Hotel™ ikke kan stå for. Det påpekes at alle ansatte skal ha blitt informert om at det kun er hotelldirektører som skal snakke med media. En av hotellhotelldirektørene påpeker også at ansatte ikke har opplæring eller trening i å snakke med media: *«det er fordi at vi er en for stor kjede. Vi er jo 16 000 ansatte, og alle kan ikke gå ut i media. Da hadde jo det vært helt krise. For det handler jo om at de kanskje ikke vet hvorfor det serveres kjøtt eller ikke på den restauranten eller noe sånn» (Hotelldirektør)*. En annen hotelldirektør mener i imidlertid det er greit at ansatte blir intervjuet i forbindelse med mindre saker, men at det må planlegges og avtales med hotelldirektør i forkant for å oppnå oversikt og en viss kontroll. Hotellhotelldirektøren tror selv det ikke ville skjedd noe om en ansatt hadde blitt intervjuet: *«Tror ikke folk har behov for å springe rundt og uttale seg om hotellet negativt, uten videre» (Hotelldirektør)*. Det understrekes imidlertid at det er viktig at informasjonen både er riktig og konsistent, dersom det er snakk om en alvorlig hendelse som sykdom eller brann.

Halvparten av medarbeidere svarer at all kommunikasjon med media må gå gjennom hotelldirektør uansett hva det gjelder. Resten forteller at det kan være de kan uttale seg, men at de først må forhøre seg med sin leder. Det går igjen i de fleste svarene at det ikke burde være et problem dersom spørsmålene gjelder noe generelt, men at hotelldirektør må uttale seg i forbindelse med en mer alvorlig hendelse: «...men hvis spørsmålene er på et helt sånt personlig nivå, ja ok, selvfølgelig, ikke noe problem. Hvis de spør meg om «ja, hva synes du om vinneren av The Voice», da sender jeg de ikke opp til hotelldirektør. Men hvis det blir veldig sånn, kanskje litt mer politisk ladet spørsmål og sånne ting. Så vil jeg nok mest, ha bare henvist de videre oppover» (Medarbeider). En medarbeider forteller at grunnen sannsynligvis er at hotellhotelldirektøren er mest oppdatert på hva som er lov å si. Dette utdypes med at rett informasjon kommer da fra rett person, og kan dermed ikke skade noen andre. En annen forteller at det er forståelig at det finnes retningslinjer knyttet til kommunikasjon med media for å oppnå en viss kontroll: «Det ville vært helt krise hvis det brant og alle skulle stå og plapre på utsiden. Så den ser jeg! Det er veldig nødvendig» (Medarbeider). Det legges også til av en annen medarbeider at hva som helst kunne skjedd uten noen form for kontroll, og at folk har en tendens til å ha sterke meninger som kan skade Quality Hotel™ sitt omdømme.

#### **4.5.2 Publisering på sosiale medier**

Toppledelsen nevner at det ikke finnes noen retningslinjer når det gjelder hva de ansatte kan legge ut på sine private sider på sosiale medier. En påpeker at man likevel bør være forsiktig med hva som legges ut, der bilder fra personalfester trekkes frem som et eksempel. Det nevnes imidlertid at det eksisterer retningslinjer Facebook selv har satt, som eksempelvis gjelder bilder man ikke har rettigheter til eller som inneholder alkohol. Slike innlegg kan medføre store bøter og nedleggelse av hotellets Facebook-sider. Selv om det ikke eksisterer spesifikke retningslinjer legges det til at ledelsen umiddelbart tar kontakt, dersom det deles eller legges ut noe som Quality Hotel™ ikke kan assosiere seg med. Hotellhotelldirektørene understreker også at det ikke er greit å snakke negativt om sin arbeidsplass eller sine kollegaer. En hotelldirektør legger til at det imidlertid ikke er problematisk å se hva ansatte legger ut, siden man selv er aktiv på sosiale medier. Det nevnes også at mennesker generelt har fått en bedre forståelse for hva som er greit å publisere på sosiale medier i dag, sammenlignet med for fire år siden: «Så jeg tror folk også blir smartere på hva man skal gjøre og ikke. Også, vi har jo i Quality en veldig god plattform, der du kan komme og veldig

*høyt til taket for om noen ting er feil. Da behøver man ikke prate negativt om noe på utsiden» (Hotelldirektør).*

Alle ansatte svarer at de i utgangspunktet kan legge ut hva som helst på sine private sider på sosiale medier, men påpeker samtidig at det er visse normer man skal følge. Flere forteller om ting de har lagt ut, der de for eksempel inviterer venner og følgere til å komme innom hotellet. En medarbeider understreker at det må være noe som Quality Hotel™ kan assosieres med, og som beskriver organisasjonen på en god måte. Det påpekes videre at det burde være en regel for hva man kan legge ut, siden upassende innlegg kan skade omdømmet, men synes imidlertid at det på samme tid er litt rart: «...*det er din private side så du kan egentlig legge ut hva du vil, men samtidig kan du ikke legge ut hva du vil» (Medarbeider).* Alle medarbeidere svarer at negative innlegg på sosiale medier vil medføre tilsnakk, hvor en påpeker at det kanskje kan føre til oppsigelse. To hevder imidlertid at arbeidsplassen ikke har noe med hva man legger ut på sine private sider:

*«Man kan skrive hva som helst som privatperson, men Quality Hotel vil nok ikke være enig i alt man skriver, om du skriver noe feil om Quality Hotel så får du helt sikkert beskjed om å slette det, men jeg har hørt at man som privatperson kan skrive absolutt hva man vil, at ingen kan gjøre noe med hva du selv gjør på Facebook... Det jeg mener er jo min mening og det tror jeg ikke noen får gjort noe med» (Medarbeider).*

#### **4.5.3 Deling av innlegg**

En representant fra toppledelsen forteller at ansatte får lov til å dele og kommentere innlegg som Quality Hotel™ allerede har lagt ut, men det er ønskelig at de kommenterer innleggene på en positiv måte. Negative kommentarer vil ikke medføre større konsekvenser enn en samtale med hotelldirektør. En hotelldirektør påpeker at det er akseptabelt å dele det Quality Hotel™ kan stå for verdimeisig, men nevner også at det som kan oppleves som riktig av noen også kan oppfattes som negativt av andre. Hotellene har en markedskoordinator som styrer hotellets kontorer i sosiale medier, siden innlegg må være profesjonelle uten eksempelvis stavefeil. Ansatte har ikke tilgang til hotellets Instagram-konto, men oppfordres til å komme med forslag til hva som kan legges ut. De fleste ansatte oppfatter ikke at det finnes noen retningslinjer for hva som kan deles og kommenteres, utenom en som nevner at negative kommentarer ikke er lov. En medarbeider forteller at han tidligere har delt innlegg i

forbindelse med arrangementer, fordi han ønsker at andre skal oppleve hotellet på en fin måte. En annen nevner at ansatte oppfordres til å dele, for å spre budskap fra Quality Hotel™ videre til venner på Facebook: *«når det er noe kult som Quality gjør, eller de reklamerer for at vi har popcorn og softis, så vil vi jo spre det videre ut» (Medarbeider)*. En understreker at det er noe som de selv kan velge om de vil gjøre, og opplever ikke oppfordringen til å dele som press.

## 4.6 Struktur

### 4.6.1 Hierarki

Det påpekes av hotellhotelldirektørene at det er nødvendig med ledere for å styre organisasjonen, men at det også fokuseres mye på samarbeid. Hotellhotelldirektørene bruker mye av arbeidstiden på å være ute i avdelingene, noe som bidrar til å få et samspill mellom avdelingene og nivåene. Det påpekes videre at ledere ikke alltid er så mye smartere enn de som jobber på «gulvet» og at det ikke alltid er de som får vite ting først, spesielt ikke om man sitter bak en lukket dør: *«Så jeg er gjerne ute og tar i mot gjester til frokost, når de starter møtene, er til stede, er synlig ute. Det blir mer å hilse på og se at alle har det bra» (Hotelldirektør)*. En representant fra toppledelsen forteller om en dag han var med og vasket rom på et av hotellene, for å bidra til å bygge en felles kultur. Ansatte trekker frem at ledernes synlighet i driften bidrar til et bedre samhold og følelse av å være på samme lag:

*«...og det er de faktisk flinke på .... og det liker jeg veldig godt, og setter veldig pris på, fordi det er med på å backe opp den Quality greia. At: «Ja, ok, vi er kanskje sjefene dine, vi bestemmer kanskje over hvordan tingene er, men herregud hvis vi ser at det trengs så bretter vi opp skjorta vi også og blir møkkete for å hjelpe til altså»» (Medarbeider)*.

En medarbeider forteller at hennes leder er ingen steder og overalt på en og samme tid. Noen ganger ringer han for å sjekke om alt går bra, og at ansatte kan ta kontakt med han til hvilken som helst tid dersom det skulle oppstå problemer på arbeidsplassen. Både ledere og ansatte har inntrykk av at også gjester setter pris på at ledere er ute i avdelinger, og er et ansikt utad og viser at de bryr seg om hvordan gjestene blir tatt i mot.

#### 4.6.2 Involvering

Begge representantene fra toppledelsen forteller at ansatte kan være med og bidra, og komme med kreative innspill til endringer: «...*det er jo veldig lurt å høre på andre også. Det er klart at hvis deres ide er veldig bra og mye bedre enn det som står der, og det skader ikke eller har noen ringvirkninger til andre ting, okei da ser vi på det og da kanskje vi endrer det, så det er fullt mulig*» (Toppledelsen). En hotelldirektør påpeker imidlertid at implementering og endring av rutiner i enkelte tilfeller kan oppfattes som «ovenfra-og-ned»-beslutninger. Hotellhotelldirektørens oppgave blir i hovedsak å forklare de ansatte bakgrunnen for beslutningen, for å unngå forvirring knyttet til endringene. Det fokuseres på direkte kommunikasjon og gjensidig respekt for at ansatte skal fungere som markedsførere, som begrunnes med at hotelldirektøren har inntrykk av at de fleste ikke lenger er mottakelig for å bli fortalt hva de skal gjøre med mindre ledelsen selv fungerer som et forbilde. Dette gjøres ved å vise og forklare hvorfor man gjør det man gjør, som kan bidra til at ansatte selv ønsker å gjøre noe ekstra for gjesten. De fleste ansatte opplever å bli hørt i forbindelse med forslag til endringer, og har ikke problemer med å ta opp ting verken med hotelldirektør eller avdelingsleder.

#### 4.6.3 Arbeidsoppgaver

Toppledelsen og hotellhotelldirektørene forteller at det foreligger arbeidsinstrukser for hver avdeling, der de ulike stillingene har forskjellige ansvarsområder. Dette omtaler en representant fra toppledelsen for «de store rammene». Det eksisterer i tillegg sjekklister med mer spesifikke punkter for hva som skal gjøres i løpet av en vakt. Dersom en ansatt ikke utfører sine arbeidsoppgaver vil det i første omgang tas opp i en samtale, og ved flere gjentakelser føre til skriftlige advarsler. Ansatte oppmuntres imidlertid til å komme med innspill om hvordan ting kan gjøres for å personliggjøre sine arbeidsoppgaver. Ansatte er klar over at det foreligger spesifikke retningslinjer i arbeidskontrakten, men oppfatter ikke disse som påtvunget, siden de fleste gjennomfører arbeidsoppgavene automatisk. En medarbeider legger til at reglene i større grad er en støtte i arbeidet, og at ledere fungerer som koordinatorene for at ansatte skal gjøre en bedre jobb. Det understrekes videre at hun selv ønsker å utføre arbeidsoppgavene. Flere ansatte nevner at en arbeidshverdag ofte består av mer enn de forhåndsbestemte oppgavene: «*Jeg gjør ganske mye fordi jeg har lyst til å gjøre det, fordi jeg vil at mine kollegaer skal ha en bra dag*» (Medarbeider). En medarbeider har

inntrykk av at ledelsen bevisst bruker enkelte ansatte i spesifikke situasjoner basert på deres egenskaper:

*«Det er noen ganger at jeg blir på en måte sendt inn for det vi kan kalle slukke branner da, altså om en ting har gått litt dårlig med en gjest, så kan det hende at de sier «Ja, X, kan ikke du ta de nå i dag, fordi vi vet at du kan prate pent med de og sånt..» da gjør jeg det. At man erkjenner at ok, du er veldig god på de tingene» (Medarbeider).*

En representant fra toppledelsen forteller at ansattes prestasjoner gjenspeiles i «Loopon», som er et tilbakemeldingsverktøy. En hotelldirektør forteller at dårlige tilbakemeldinger tas opp med den ansatte i løpet av de første 24 timene. De fleste medarbeidere nevner at de leser tilbakemeldinger på «Loopon» daglig, og at det er interessant å se både ris og ros. «Loopon» motiverer ansatte, siden de kan se hvordan de ligger an i forhold til andre avdelinger og hoteller. To av medarbeidere forteller at det bidrar til å skape konkurranse, der man alltid prøver å gjøre det bedre enn andre avdelinger. Andre påpeker at de også motiveres av negative tilbakemeldinger, for å lære og forbedre seg. En av medarbeidere nevner at hun blir kontaktet av sin leder dersom det kommer en dårlig tilbakemelding, og at gjentakende tilfeller kan resultere i oppsigelse.

#### **4.6.4 Myndighet**

En representant fra toppledelsen referer til Petter Stordalen når det gjelder ansvar: *«Petter sier jo så bra, det er at ansvar er noe du tar, ikke noe du får, og det er viktig» (Toppledelsen).*

Dersom en gjest er misfornøyd er det personen som mottar klagen som «eier» den til den løst. Det forventes at ansatte tar egne beslutninger for å kompensere en gjest. En hotelldirektør beskriver dette som desentralisert beslutningsmyndighet, der ansatte selv tar beslutninger og har mulighet til å prøve og feile:

*«Jeg tror nok at de i resepsjon føler at de har mulighet til å ta ansvar til å ta beslutninger selv, og at de er relativt trygge på at skulle de ta en feil beslutning, så er ikke det så farlig heller. Da prøver vi en annen beslutning neste gang. Det viktigste er at de tar en beslutning som er i beste mening for gjesten og for hotellet å ta» (Hotelldirektør).*

En annen hotelldirektør forteller at mange beslutninger bør tas på stedet, eksempelvis gi en gratis dessert til en gjest som har bursdag eller gi ut ballonger til barn som gråter. Imidlertid må større beslutninger håndteres av hotelldirektøren selv, der det for eksempel er snakk om at en gjest skal få hele oppholdet gratis. Dette begrunnes med at det i større grad handler om hierarki, og at gjesten føler seg mer ivaretatt dersom en person i en høyere stilling tar tak i situasjonen. De fleste ansatte nevner at de først og fremst prøver å finne en løsning på problemet selv før de involverer andre. Flere forteller at personen som er på jobb har ansvaret for å ta beslutningen, og i større grad kan improvisere når det gjelder hvordan gjesten skal blidgjøres. Begrensninger eller rammer knyttet til beslutningstaking er i større grad relatert til avdelingens ansvarsområder, der eksempelvis en renholder ikke kan flytte en gjest til et nytt rom uten å ha snakket med resepsjonen. Dersom ledelsen ikke er enig i beslutningen blir det tatt opp i en samtale med den ansatte, for å oppnå en forståelse knyttet til bakgrunnen for beslutningen.

## 4.7 Konsekvenser

### 4.7.1 Psykologisk bånd

Alle ansatte sier de føler en tilhørighet til Quality Hotel™, men de fleste referer til hotellet de arbeider på. Flere trekker fram trivsel, tilknytningen til menneskene man jobber med og at man gleder seg til å dra på jobb som sentrale faktorer knyttet til deres tilhørighet. Andre trekker frem at de føler seg «hjemme»: *«jeg føler meg hjemme her liksom, jeg trives og gå i gang med det her, selv om det er lange dager til tider og trøtt og sliten og, jeg trives her, jeg føler meg hjemme liksom, jeg føler at: HER passer jeg» (Medarbeider)*. En annen medarbeider påpeker at hun ikke føler en sterk tilhørighet til Quality Hotel™ som merkevare, men at hun i større grad føler en tilhørighet til hotellet hun arbeider på. Dette begrunnes med liten interesse for hotellbransjen generelt. Flere nevner at ledelsen bidrar til å styrke deres tilhørighet, hvor det trekkes frem at det er viktig at ansatte blir sett og satt pris på, i tillegg til at ledelsen er synlige og hjelper til i driften. En medarbeider påpeker at involvering av ansatte er spesielt viktig for at man skal føle stolthet over arbeidsplassen:

*«Man føler seg stolt, kanskje ikke alle egentlig vil være med på det, men jeg tror at når man får en forståelse for det, og ser innvirkningen på det, da tror jeg de til slutt ser*



*forandring, at man er en større del av noe. De jobber hardt for at alle skal være involvert i hvertfall» (Medarbeider).*

Det legges også til at stolthet knyttet til egen arbeidsplass gjør at man alltid vil være litt på jobb, siden man ofte markedsfører hotellet også utenfor arbeidstiden. Andre påpeker at sosiale arrangementer er viktig for fellesskapet. En av medarbeiderne understreker imidlertid viktigheten av kulturambassadørens rolle knyttet til sosiale arrangementer på hotellet, siden det tidligere ofte har vært tilfelle at en mindre gruppe ansatte samles:

*«For å få et større fellesskap, så er det veldig viktig at kulturambassadøren vår ordner for eksempel bowlingkveld der hun faktisk inviterer på tvers av alle avdelinger. For det er det også som er en greie med tilhørighet, man kan føle en veldig god tilhørighet i restauranten, men da snakker vi kun om restauranten og man har masse avdelinger, som man helst skal ha en god tilhørighet med, mange mennesker. Så der er det, der er det definitivt ting som er på bedringens vei, men der har vi garantert også et stykke å gå» (Medarbeider).*

De fleste ansatte sier de kan se seg selv i Quality Hotel™ i fremtiden, men hvor langt inn i fremtiden varierer. Tre av medarbeiderne nevner imidlertid at det ikke nødvendigvis trenger å være i Quality Hotel™, men at det også kan være innenfor Nordic Choice: «...jeg har blitt mer og mer glad i Choice, og jeg blir mer og mer innforstått med hva deres mål er... jeg håper at det ikke blir for stort at man taper noe, selve det de står for i brandet, jeg tror det er viktig for dem som har valgt en livsstil innen Choice kan få stå for den og jobbe for den» (Medarbeider).

#### **4.7.2 En stor familie?**

Begge representantene fra toppledelsen omtaler Quality Hotel™ som en stor familie, hvor en også legger til at denne følelsen i stor grad stammer fra Petter Stordalen: «Han er jo en helt unik leder. En fantastisk leder som sier selv at han inspireres av 14 000 mennesker hver dag som jobber for han, og de 14 000, det er 14 000 familiemedlemmer. Så han ser på Choice som sin familie» (Toppledelsen). En av hotellhotelldirektørene nevner også ordet «familie» og mener kulturen på hotellet er et sentralt element knyttet til denne følelsen. I likhet med fire ansatte som nevner at Quality Hotel™ føles som familie, men i alle tilfellene utenom ett

refereres det til det spesifikke hotellet de arbeider på og ikke på kjedenivå. Flere medarbeidere trekker spesielt frem samholdet på hotellet som en sentral faktor for denne følelsen:

*«...nettopp det samholdet på hotellet, som man forsøker å skape, et fantastisk arbeidsmiljø. Det er derfor jeg kom tilbake til Choice igjen, jeg savnet den lille familien, man kan alltid skape et sånt miljø, men her har du miljøet nesten som skrevet i fra begynnelsen, du vet at det er målet, det kjenner man når man går inn på huset, det er ikke noe man bare forsøker å gjøre, du har nesten den følelsen med en gang du begynner her. Det skal kjennes varmt, velkommen, en del av gruppen, uansett hvilket språk du prater eller ikke, det...nei det er faktisk... det er en kjernefamilie liksom, å jobbe i Choice skal i hvertfall være det» (Medarbeider).*

Det legges til at fravær av titler har mye å si, og bidrar til å skape følelsen av at alle er like. Andre nevner at det ikke bare er en følelse ansatte får, men at de også har inntrykk av at gjestene får den samme følelsen når de besøker hotellet: *«Jeg vet ikke hvordan jeg skal forklare det, men vi prøver å få alle som kommer til hotellet å føle at de kommer inn i en stor familie» (Medarbeider)*. Flere påpeker at familiefølelsen er viktig siden de tilbringer mesteparten av tiden sin på hotellet, og at det derfor er nødvendig å ha et godt forhold til alle på hotellet. Alle ansatte benytter ord som «vi», «oss» ved flere anledninger når de snakker om hotellet: *«Vi er en familie her»* eller *«Vi er et hotell eller en kjede som setter pris på at kunden kommer igjen og igjen, gang på gang»*. De fleste bruker også disse ordene når de snakker om hotellkjeden, mens andre også benytter ord som «de», «dem», «Quality Hotel» eller «Quality» når de snakker om merkevaren på kjedenivå: *«Quality Hotel driver jo med «Q-moments»*. En av medarbeiderne omtaler hotellet han arbeider på som *«mitt hotell»* flere ganger: *«på hotellet mitt, så føler jeg at vi blir tatt vare på av ledelsen» (Medarbeider)*.

#### **4.7.3 Felles skjebne**

Begge representantene fra toppledelsen nevner at de selv hadde hatt behov for å forsvare merkevaren om det hadde kommet et «angrep» mot hotellkjeden, og at de har inntrykk av at mange ansatte også føler det på samme måte: *«...om et hotell får en uheldig omtale i en avis så er det, jeg synes jo at det er utrolig kjipt og utrolig synd, så jeg føler også på det eierskapet, selv om jeg ikke er så tett på den daglige driften på hotellet. For det er jo stolthet, vi er jo en familie, vi bryr jo oss om familiemedlemmene» (Toppledelsen)*. De fleste ansatte

nevner at de har et behov for å forsvare merkevaren, men det er imidlertid forskjeller når det gjelder ulike forsvarsstrategier og om det er på avdeling-, hotell- eller kjedenivå. Noen nevner de hadde følt de måtte forsvare hotellet dersom de hadde hørt at noen snakket negativt om hotellet, men tatt det videre til ledelsen. Mens andre sier de hadde konfrontert personene direkte: *«Jeg har en god oppfatning av hotellet, av Nordic Choice konseptet. Om jeg hører noe, selvfølgelig vil jeg si «Nei, det er ikke sant». Så ja, jeg personlig vil si noe, fordi jeg elsker å jobbe på dette stedet, så jeg vil ikke la noen ha en negativ ide bare fordi noe skjedde» (Medarbeider)*. De fleste nevner imidlertid at det er verst dersom det er rettet mot de personlig og deretter deres avdeling, men at det vil være lettere å takle situasjonen som et fellesskap om det går på hotellet generelt:

*«Hadde det vært personlig eller direkte ris liksom eller slakt i media for eksempel mot min avdeling, nei da hadde det nok vært enda tøffere, men hadde det vært hotellet generelt, da tror jeg nok kanskje at det er litt lettere å, sammen i et fellesskap å takle denne situasjonen. Man rister det av seg til slutt. Og der har du fellesskapet, altså man skal finne ut av hva som gikk feil, men samtidig så, her blir du ikke slått på fingre for at du har gjort en feil. Alle gjør feil, sånn er det» (Medarbeider)*.

En annen medarbeider nevner at hun ikke hadde følt det samme behovet for å forsvare merkevaren om det er rettet mot hele hotellkjeden: *«Jeg tenker ikke så veldig mye over det. Det er liksom, det kan jeg ikke ta så veldig innover meg, det blir litt sånn, det er en veldig stor kjede» (Medarbeider)*. Mens en annen understreker at hennes skjebne både er sammenflettet med merkevaren på hotell- og kjedenivå, og at hennes suksess avhenger av organisasjonens suksess:

*«Min suksess avhenger av organisasjonens suksess, om organisasjonen går en vei går jeg også der, jeg tenker alltid sånn. Jeg prøver å gjøre jobben min på den beste måten jeg kan, fordi min eksistens stammer derfra, så jeg er nødt til å gjøre alt bra for eksistensen av organisasjonen. Det er derfor jeg tenker at om organisasjonen ikke går bra, hvordan kan det gå bra for meg? Det er en sammenheng» (Medarbeider)*.

Det legges også til at om hotellet taper, taper hun også, fordi hun arbeider på hotellet.

## **5.0 Diskusjon**

I denne delen av oppgaven vil vi diskutere resultatene fra dybdeintervjuene i lys av det teoretiske rammeverket, for å belyse oppgavens problemstilling: Hvordan benytter ledere i Quality Hotel™ intern omdømmebygging, og hvilke konsekvenser har det for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen? Diskusjonsdelen er delt inn i to deler for å besvare de to elementene i undersøkelsens problemstilling.

### **5.1 Tilnærminger**

Den første delen i diskusjonen vil ta for seg det første elementet i problemstillingen, og belyse hvordan ledere i Quality Hotel™ benytter intern omdømmebygging.

#### **5.1.1 Intern omdømmebygging**

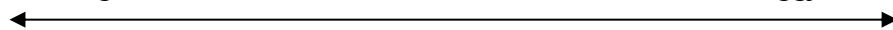
Resultatene viser at ansatte i Quality Hotel™ spiller en nøkkelrolle i omdømmebyggingen, siden ansatte er i direkte kontakt med kundene og formidler merkevaren gjennom jobben de gjør (King 1991, 48). De fungerer derfor som et viktig verktøy for å skape og opprettholde merkevaren til Quality Hotel™ (Burmam, Zeplin, and Riley 2009, 265). Intern markedsføring er et sentralt element i omdømmebyggingen i Quality Hotel™, siden det både fokuseres på intern kommunikasjon til ansatte og ekstern kommunikasjon til kundene (Donnelly, Berry, and Thompson 1985, 229–31). Ledelsen benytter ulike verktøy for å påvirke prosessen der ansatte internaliserer ønsket merkevarebilde, for at de skal være motivert til å formidle merkevaren videre til kundene. Merkevaren formidles gjennom ansattes fysiske fremtoning, atferd, og måten de samhandler med kunder. Videre vil verktøyene ledelsen benytter for å påvirke disse faktorene bli gjennomgått, og diskutert opp mot tilnærmingene og grad av kontroll som er presentert i det teoretiske rammeverket (Miles and Mangold 2004, 67–68). Vi har laget en oppsummerende tabell, hvor vi har plassert de ulike verktøyene ledelsen benytter etter grad av kontroll:

**Tabell 4: Oppsummering av verktøy og grad av kontroll**

<b>Teknokratisk kontroll</b>	<b>Normativ kontroll</b>	<b>«Community»</b>
Struktur Ansattes ytringsrom	«Culture Club» «Living the brand» «Wearing the brand»	

Påtvunget

Muliggjørende



### **5.1.2 Teknokratisk kontroll**

Grad av kontroll knyttet til arbeidsoppgaver, beslutningsmyndighet og ytringsrom gjør at disse elementene plasseres under teknokratisk kontroll, og påvirker de ansattes atferd direkte (Alvesson and Kärreman 2004, 425).

#### ***Et usynlig hierarki***

Det eksisterer et hierarki i Quality Hotel™, der ansatte på forskjellige nivåer har ulike ansvarsområder, arbeidsoppgaver og grad av beslutningsmyndighet. Hierarkiet kan være nødvendig på grunn av organisasjonens størrelse, siden øverste leder ikke kan kontrollere ansatte direkte og viderefører derfor kontrollen til avdelingsledere (R. Edwards 1979, 30–34). Det kan imidlertid diskuteres hvor synlig hierarkiet på hotellet er. Fravær av titler på navneskilt og ledelsens involvering i den daglige driften kan bidra til å skape nærhet mellom leder og medarbeider. Innføringen av de nye navneskiltene kan betraktes som en måte å regulere ansattes identitet ved å påvirke sosiale relasjoner, der fravær av titler i større grad regulerer ansattes tilhørighet til hotellet, fremfor å differensiere ansatte fra spesifikke grupper på hotellet. På denne måten kan det tenkes ansatte på tvers av nivåer og avdelinger i større grad oppfattes som like og på samme nivå (Alvesson and Willmott 2002, 629–32). Samtidig som ledelsens involvering gjør at ansatte oppfatter ledere som koordinatorene fremfor overvåkere, og i større grad betrakter dem som en «vanlig kollega» (Adler and Borys 1996, 84).

#### ***Myndiggjøring: Delegerende eller muliggjørende?***

Det eksisterer en grad av formalisering, siden retningslinjer knyttet til ansattes arbeidsoppgaver legger føringer på deres atferd (Ouchi 1979, 836). Sjekklistene og «Loopon» fungerer som overvåkningsmekanismer for å sikre at ansatte utfører arbeidsoppgavene, og ledelsens innflytelse blir dermed i større grad sosial kontroll (Adler and Borys 1996, 71–72; Alvesson and Kärreman 2001, 1001–6). På den annen side oppfatter ikke ansatte

retningslinjene som tvang, siden de selv ønsker å utføre arbeidet, og har frihet til å løse enkelte arbeidsoppgaver på sin egen måte. Denne friheten kan relateres til en «community»-tilnærming, men samtidig begrenses friheten av retningslinjer og sjekklister som gjør at det går mer mot teknokratisk kontroll. Større beslutninger foretas av ledelsen, der ansatte i mindre grad involveres i prosessen. Beslutningsmyndighet sentraliseres og forbeholdes enkelte posisjoner i hierarkiet (Adler et al. 1999, 44; Adler and Borys 1996, 71–72). På den annen side har ansatte myndighet til å foreta mindre beslutninger raskt «på stedet», siden det ikke legges til flere lag i prosessen (Conway and Monks 2010, 367–71). Myndighet knyttet til mindre beslutninger desentraliseres, der det i større grad tilrettelegges for at ansatte skal finne løsninger selv, og kan relateres til en «community»-tilnærming (Adler et al. 1999, 44).

Frihet til å styre deler av arbeidet selv kan ha bidratt til at ansatte er mottakelige for teknokratiske kontrollelementer, og i større grad oppfatter formaliseringen som et verktøy fremfor direkte kontroll. Det kan tenkes at ansatte selv ikke ønsker total frihet, og at formaliseringen kan bidra til å gjøre deres arbeidsoppgaver lettere i form av å veilede og tydeliggjøre deres ansvarsområder (Adler et al. 1999, 37; Adler and Borys 1996, 63–64). Til tross for at navneskiltene gjør hierarkiet mindre synlig i Quality Hotel™, kan formaliseringen bidra til å synliggjøre hierarkiets eksistens. Dette medfører at identitetsreguleringen går bort fra å regulere de ansattes tilhørighet til hotellet som en enhet, men i større grad regulere deres tilhørighet til en spesifikk avdeling. Sosial posisjonering i form av ulike ansvarsområder og grad av beslutningsmyndighet kan bidra til å differensiere en person fra en annen, noe som kan redusere oppgave- og rolleusikkerhet knyttet til individets arbeidsrolle (Alvesson and Willmott 2002, 629–32; Adler and Borys 1996, 63–64). Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt myndiggjøringen kan betraktes som en delegerende eller muliggjørende prosess. Myndiggjøring i en «community»-tilnærming legger i større grad til rette for høyere motivasjon knyttet til gjennomføring av arbeidsoppgaver, gjennom å skape en sterk personlig mestringsfølelse - dette i motsetning til myndiggjøring under teknokratisk kontroll som i større grad fungerer som en delegering av ansvar til lavere nivåer (Conger and Kanungo 1988, 474). Til tross for at det er flere trekk som sammenfaller med myndiggjøring i en «community»-tilnærming, stammer det i hovedsak fra ansattes oppfattelse av egen rolle. Ansattes personlige mestringsfølelse i de tilfellene det eksisterer høy grad av frihet kan tenkes å overskygge frihetens begrensninger, og på denne måten bidra til at kontrollmotivet til ledelsen tilsløres i de tilfellene det faktisk eksisterer direkte kontroll. Det kan trekkes paralleller til Kuvaas, Dysvik, og Buch (2014, 848) som mener at i hvilken grad HR-praksiser

oppfattes som muliggjørende vil påvirke de ansattes motivasjon til å gi tilbake til organisasjonen.

### ***Ansattes ytringsrom***

Teknokratisk og normativ kontroll begrenser ansattes ytringsrom, i form av direkte og indirekte kontroll. Ledelsen kontrollerer de ansattes atferd direkte når det gjelder kontakt med media, for å unngå ytringer som potensielt kan skade omdømmet (Alvesson and Kärreman 2004, 425). Det eksisterer imidlertid ingen retningslinjer knyttet til deling og publisering på de ansattes private sider på sosiale medier. En lav grad av formalisering gjør at det på overflaten kan gå mot en «community»-tilnærming, siden ansatte har stor frihet og autonomi (Adler et al. 1999, 44; Adler and Borys 1996, 77–78). Det at ansatte omtaler hva som kan publiseres som «uskrevne regler» og «sunn fornuft», indikerer i større grad kontroll av de ansattes tanker. Bruken av normativ kontroll kan dermed være grunnen til at ansatte føler at det ikke er riktig å publisere negative innlegg, i tillegg til innlegg som organisasjonen ikke kan assosiere seg med (Kunda 1992, 8–11). På den annen side vil ansatte bli bedt om å slette delte eller publiserte innlegg som Quality Hotel™ ikke kan assosiere seg med eller som potensielt kan skade organisasjonens omdømme, som i større grad kan betraktes som direkte kontroll av de ansattes atferd. Dette tilsier at organisasjonen i utgangspunktet ønsker å tillate ansatte å legge ut det de skulle ønske, men ikke tør å slippe kontrollen helt. Samlet sett antyder dette at ledelsen ikke ønsker å fokusere på den ansattes begrensninger, men har likevel virkemidler til å håndtere brudd på «de uskrevne reglene». Ansattes oppfattelse av å bli hørt av ledelsen og åpendør-politikk kan være årsaker til at ansatte er mottakelige for teknokratiske- og normative kontrollelementer, og selv ser hensikten bak retningslinjene knyttet til kontakt med media (Miles and Mangold 2014, 402–4; Detert and Burris 2007, 880).

### **5.1.3 Normativ kontroll**

«Culture Club», «Fun and friendly», «Q-moments» og «Wearing the brand» plasseres under normativ kontroll, siden verktøyene i hovedsak påvirker de ansattes atferd og samhandling med kunder indirekte, ved å kontrollere deres underliggende tanker og følelser (Kunda 1992, 8–11).

### ***Culture Club og kulturambassadører***

Resultatene viser at Quality Hotel™ bevisst prøver å styre kulturen i organisasjonen. Opprettelsen av «Culture Officer» stillingen i toppledelsen kan betraktes som en styringsmekanisme, siden oppgaven i hovedsak er å bygge kulturen i organisasjonen, hvor «Culture Club» benyttes som et sentralt verktøy. På bakgrunn av at formålet med å skape eierskap og en felles forståelse i hovedsak er at ansatte skal formidle merkevaren på «riktig måte» til gjestene, kan involveringen og kommunikasjonen fra ledelsen på kulturdagen betraktes som et kontrollmotiv (Deetz and McClellan 2009, 438–39). Den nye visjonen ble utviklet av ledelsen i en intern prosess før den ble kommunisert videre til ansatte på medarbeidernivå. Denne interne prosessen forbeholdt enkelte posisjoner i organisasjonen kan relateres til en essensbasert tilnærming (Antorini and Schultz 2005, 69). Presentasjon av ledelsens oppfattelse av visjonen som en avslutning til gruppeøvelsen, kan betraktes som et forsøk på å påvirke ansattes meningsdannelse i retning av en foretrukket forståelse av visjonen (Gioia and Chittipeddi 1991, 442). Til tross for at det legges vekt på at det ikke er noe som er galt eller riktig når det gjelder ansattes oppfattelse av visjonen, kan involveringen betraktes som strategisk manipulasjon av kollektive meninger (Deetz and McClellan 2009, 438–41). Presentasjon av visjon og overordnede mål og øvelsene som gjennomføres i grupper under kulturdagen kan derfor være virkemidler for å påvirke kulturen. Ansattes tanker og følelser kontrolleres dermed indirekte, for å legge føringer på deres formidling av merkevaren til gjestene (Kunda 1992, 8–11; Ind 2007, 114). «Culture Club» kan også kobles til intern markedsføring, der ansatte betraktes som interne kunder (Donnelly, Berry, and Thompson 1985, 229–31). Formålet med øvelsen der ansatte plukker fra hverandre visjonen, kan dermed handle om at ansatte skal ta en form for kjøpsbeslutning, som i dette tilfelle handler om at de skal føle et eierskap til visjonen (Thomson et al. 1999, 824).

I likhet med Schein (1984, 8–9) som mener ledere har en sentral rolle i utviklingen av organisasjonskulturen, har de fleste ansatte - inkludert hotelldirektørene - en oppfattelse av at store deler av kulturen i Quality Hotel™ stammer fra toppledelsen. På den annen side har også de ansatte i organisasjonen en sentral rolle i utviklingen, siden kulturen dannes gjennom samhandling mellom individer. Samhold, samarbeid og felleskap beskrives som sentrale elementer i kulturen, og er sosialt konstruert gjennom samhandling mellom organisasjonsmedlemmene, som går bort fra en essensbasert tilnærming og i større grad går mot en relasjonsbasert tilnærming (Antorini and Schultz 2005, 69). Til tross for at det er sannsynlig at enkelte øvelser på kulturdagen gjennomføres nettopp for å skape og styrke dette



samholdet eller fellesskapet, er det likevel noe som skapes av organisasjonsmedlemmene (Bang 1998, 21–22). Selv om store deler av kulturen er formet av ledelsen før det kommuniseres videre til ansatte, kan det tenkes at kulturbyggingen i større grad handler om å hente frem de «riktige» følelsene hos de ansatte. På den annen side kan det tenkes at Quality Hotel™ i første omgang må ha ansatte som bidrar til et fellesskap ved å være inkluderende, noe som kan ha sammenheng med ledelsens fokus på rett person på rett plass. Det kan derfor tenkes at de ansattes følelse av at «alle er like» kan ha sammenheng med en selektiv rekrutteringsprosess.

Kulturambassadører fungerer som en «forlenga kulturarm» til «Culture Officer», og kan betraktes som et verktøy for å styre kulturen (Deetz and McClellan 2009, 438–39). Det er mulig å trekke paralleller mellom kulturambassadørens rolle og det Ind (2007, 112–13) omtaler som «brand champions», som i likhet med kulturambassadørene har i oppgave å kommunisere merkevaren internt. Kulturambassadørens oppgave knyttet til at ansatte på hotellet skal bli møtt av smil og glede er også en indikasjon på at ansatte betraktes som interne kunder (Donnelly, Berry, and Thompson 1985, 229–31). Setningene som står skrevet over personalinngangen og plakatene i garderoben er en form for intern kommunikasjon, og kan kobles til det Pratt (2000, 469) omtaler som positiv programmering, for å påvirke ansattes meningsdannelse ved å trene ansatte til å tenke positivt. «Ha en fantastisk dag» og «Ta vare på hverandre» utsetter ansatte for positive stimuli, og kan handle om å påvirke samholdet eller fellesskapet som er sentralt i organisasjonskulturen. Det at ansatte selv bestemmer hvem som blir valgt til «Ukens kulturstjerne» er en form for myndiggjøring, der ledelsens rolle i større grad er å tilrettelegge forhold for høyere motivasjon og personlig mestringsfølelse (Conger and Kanungo 1988, 474–76). Ledelsens innflytelse kan i større grad betraktes som sosial koordinering fremfor sosial kontroll, og det kan derfor trekkes paralleller til en «community»-tilnærming (Alvesson and Kärreman 2001, 1001–6). På den annen side kan motivet for innføringen av utmerkelsen i hovedsak være å påvirke ansatte til å opptre på en spesifikk måte, siden det kan tenkes at ansatte endrer sin atferd og samhandling med både kunder og kollegaer for å bli lagt merke til av sine egne. «Ukens kulturstjerne» kan dermed fungere som et ideal, som de ansatte jobber mot, og kan på denne måten være et verktøy for å påvirke ansatte til selv å fungere som kulturambassadører (Kunda 1992, 8–11).

### ***Living the brand: Frihet innenfor «de store rammene»?***

Fravær av retningslinjer når det gjelder ansattes samhandling med kunder, gjør at det er en lav grad av formalisering som ikke påvirker de ansattes atferd direkte. Til tross for at videosnuttene representerer store rammer med mye spillerom, gis det klare eksempler både når det gjelder hva som er mulig å gjøre, men også hva det ikke er ønskelig at ansatte gjør. En lav grad av formalisering gjør at ansatte har stor autonomi og frihet til å finne egne løsninger, men begrenses samtidig av «de store rammene» (Adler and Borys 1996, 77–78; Adler et al. 1999, 44). Det er tydelig at inspirasjon fra ledelsen påvirker de ansattes atferd indirekte, siden de i etterkant formidler ledelsens ideer på deres egen måte, som et resultat av at ledelsen kontrollerer de ansattes underliggende tanker og følelser (Kunda 1992, 8–11). Dette tyder på at ledelsen ikke tør å slippe kontrollen helt, i frykt for at organisasjonens omdømme skades. De store rammene kan derfor fungere som et verktøy for å kontrollere de ansattes meningsdannelse i retning av en foretrukket forståelse av organisasjonen (Gioia and Chittipeddi 1991, 442).

Selv om ledelsen påpeker at ansatte har stor frihet til å gjøre som de vil innenfor rammene som er satt, kan det imidlertid diskuteres hvor stor denne friheten egentlig er. Det understrekes at det ikke er noe valg når det gjelder å formidle «Fun and friendly», og formidlingen av merkevaren blir dermed påtvunget. Krav om å dele ut en ballong hver dag er en ganske spesifikk føring på hva ansatte skal gjøre for å formidle «Fun and friendly», noe som begrenser deres frihet innenfor rammene som er satt (Alvesson and Kärreman 2004, 425). På den annen side opplever ikke ansatte formidlingen av de interne verdiene som påtvunget, men snarere at de får friere tøyler når det gjelder samhandlingen med kunder. Det at de personlig kan føle på de interne verdiene i atmosfæren og selv ønsker å formidle dem videre til gjestene, gjør det sannsynlig at formidlingen kommer fra innsiden. Dette kan relateres til en «community»-tilnærming og innflytelse gjennom sosial koordinering, der ledelsens rolle i større grad er å muliggjøre formidlingen (Alvesson and Kärreman 2001, 1005–6). De interne verdiene er en del av den interne kommunikasjonen og formidles på allmøter, under «Culture Club» ved å gjøre aktiviteter som er «Fun and friendly», men også ved at ledere viser hva verdiene er gjennom sin egen atferd. Dette sammenfaller med Ind (2007, 66) som mener leder må bevege seg fra ord til handlinger for å engasjere medarbeiderne på et følelsesmessig nivå. Denne gjentakende innflytelsen av de ansattes tanker og følelser kan også handle om at ansatte skal ta en form for kjøpsbeslutning, og i dette tilfellet leve etter organisasjonens verdier (Thomson et al. 1999, 824). Det at ansatte hele tiden

har «Fun and friendly» i bakhodet i kontakt med kunder, kan være en indikasjon på at de har foretatt «kjøpsbeslutningen» og at verdiene er en del av deres arbeidshverdag (de Chernatony 2002, 118–21).

«Q-moments»-siden styres av ansatte på medarbeidernivå, hvor de selv velger hva de vil gjøre for gjester og kollegaer, og om de ønsker å publisere det i etterkant. Dette gir ansatte en høy grad av autonomi, og kan oppfattes som et symbol for tillitt og støtte fra organisasjonen (Kuvaas, Dysvik, and Buch 2014, 848). Innføringen av «Q-moments» muliggjør for at ansatte kan være kreative og spontane på eget initiativ, og sammenfaller med Conger og Kanungo (1988, 474) sin beskrivelse av myndiggjøring, der ledelsens rolle i større grad er å tilrettelegge for at ansatte kan være en del av formidlingen av merkevaren. Ledelsen påvirker dermed arbeidsmiljøet gjennom «Q-moments» og tilrettelegger for at det skapes et fellesskap i hotellkjeden. Innflytelsen fra ledelsen blir dermed i større grad koordinering av mangfoldet av meninger, hvor ansatte oppfordres til å dele sine ideer med resten av hotellkjeden. Myndiggjøring og innflytelse gjennom sosial koordinering kan kobles til en «community»-tilnærming (Alvesson and Kärreman 2001, 1001–6; Adler et al. 1999, 44). På den annen side styrte ledelsen tidligere innholdet på «Q-moments» for å gi ansatte inspirasjon til hva de kunne gjøre. Til tross for at ansatte i dag gjennomfører «Q-moments» på sin egen måte, kan det tenkes at ideene i stor grad opprinnelig stammer fra ledelsen, som kan ha lagt føringer på de ansattes formidling av «Q-moments» (Kunda 1992, 8–11). «Q-moments» fungerer også som et verktøy for å overvåke om ansatte faktisk formidler merkevaren videre til gjestene. Manglende deltagelse påpekes, og direktøren har i enkelte tilfeller selv hjulpet den ansatte å publisere et innlegg. Dette gjør at friheten eller myndigheten den ansatte har begrenses, og viser at lederens innflytelse i større grad er sosial kontroll enn sosial koordinering (Alvesson and Kärreman 2001, 1001–6). Ansattes formidling i disse tilfellene blir dermed ikke lenger på eget initiativ og deres egen ide. Dette bringer tiltaket bort fra en «community»-tilnærming, siden formidlingen i enkelte tilfeller ikke lenger kommer fra innsiden og de ansatte ikke har et valg når gjelder å være en del av «Q-moments», verken på medarbeider-, avdelings- eller hotellnivå. På den annen side føler ikke ansatte seg presset til å være delaktige, og formidler «Q-moments» fordi de selv ønsker det.

### ***Et tilslørt kontrollmotiv***

Samlet sett kan «Fun and friendly» og «Q-moments» på overflaten se ut til å gå mot en «community»-tilnærming. Skillet mellom normativ kontroll og «community» er i hovedsak at det foreligger et kontrollmotiv under normativ kontroll. Høy grad av involvering kjennetegner begge tilnærmingene, og involveringen av ansatte kan i flere tilfeller «skjule» ledelsens motiv bak verktøyene som benyttes. Samtidig er det viktig å trekke frem at normativ kontroll er indirekte kontroll av de ansattes atferd, noe som gjør at denne typen kontroll kan være usynlig for de ansatte (Kunda 1992, 8–11). Det kan også være en av grunnene til at de ansatte oppfatter verktøyene som muliggjørende og ikke føler seg presset til å være «Fun and friendly» eller en del av «Q-moments», og i den grad påvirker deres motivasjon til å gi tilbake til organisasjonen (Kuvaas, Dysvik, and Buch 2014, 848). Til tross for at det på overflaten kan se ut til å gå mot en «community»-tilnærming, kan et kritisk perspektiv på normativ kontroll belyse at hensikten med involveringen kan være å oppnå en «kjøpsbeslutning». Ansatte lever tilsynelatende etter organisasjonens verdier, men det kan likevel betraktes som strategisk manipulasjon av kollektive meninger, siden de interne verdiene allerede var formet av toppledelsen før de ble kommunisert videre til ansatte. «Q-moments» kan derfor være et strategisk verktøy for å hente fram «Fun and friendly» hos de ansatte. På bakgrunn av at det er sannsynlig at ideer knyttet til «Q-moments» stammer fra ledelsen, og at hele hotellkjeden er medlem av samme Facebook-side, kan det betraktes som manipulasjon av ansattes meningsdannelse for å få dem til å formidle en konsistent merkevare. På denne måten blir friheten og den sosiale meningsdannelsen i større grad innenfor rammene eller meningene som allerede er produsert og favorisert av dominante posisjoner i organisasjonen (Deetz and McClellan 2009, 438–41).

### ***Wearing the brand: Ansattes fysiske fremtoning***

Uniformer og navneskilt er en form for kontroll av de ansattes fysiske fremtoning. Fargerike detaljer på uniformer og sitater på navneskilt gjenspeiler visjonen og «Fun and friendly», og gjør at ansattes bekledning symboliserer organisasjonens merkevare. Dette kan betraktes som en metode for å påvirke identifiseringsprosessen, for å knytte fysiske karakteristika som representerer merkevaren til ansattes selvdefinisjon. Det er tydelig at uniformene og navneskiltene har betydning for de ansattes atferd og samhandling med kunder, hvor de «presses» til å innta en rolle som samsvarer med deres fysiske fremtoning i form av å være «Fun and friendly» og blide mot gjesten (Harquail 2006, 165–66). Navneskiltene fungerer som en «icebreaker» i kontakt med kunden, og kan bidra til å hente frem de interne verdiene

hos de ansatte. Det er derfor sannsynlig at de ansattes atferd ikke hadde vært den samme uten uniformene og navneskiltene, og at deres fysiske fremtoning har påvirket deres tanker og relasjon til merkevaren (Kunda 1992, 8–11). Dette kan betraktes som en form for identitetsregulering (Alvesson and Willmott 2002, 622), der ansattes meningsdannelse påvirkes i retning av en forhåndsbestemt forståelse av visjonen og de interne verdiene (Gioia and Chittipeddi 1991, 442). På den annen side kan det at en ansatt oppfatter sitatet på navneskiltet som nesten tilpasset egen personlighet indikere at individets selvdefinisjon allerede inneholdt merkevarens karakteristika, og at det ikke var nødvendig å forme den ansattes selvdefinisjon gjennom normativ kontroll. Dette medfører at den ansatte i mindre grad «presses» til å innta en spesifikk rolle, og at individets atferd hadde vært den samme uavhengig av den ansattes fysiske fremtoning (Harquail 2006, 166–69).

#### **5.1.4 Oppsummering**

Resultatene viser at tilnærmingen ledelsen benytter for å bygge omdømmet gjennom ansatte er en kombinasjon av teknokratisk og normativ kontroll, siden ledelsen både har direkte og indirekte innflytelse over de ansattes atferd. Begge kontrolltypene kan plasseres under en påtvunget tilnærming. Selv om det er en kombinasjon av ulike grader av kontroll går tilnærmingen mest mot normativ kontroll, siden det kun er enkelte elementer som inneholder en grad av formalisering som påvirker atferden direkte. Det kan også diskuteres om det i det hele tatt eksisterer eller er mulig å oppnå en muliggjørende tilnærming i praksis, siden det kritiske perspektivet bidrar til å synliggjøre ledelsens kontrollmotiv i de tilfellene det på overflaten går mot en «community»-tilnærming.

#### **5.2 Konsekvenser**

Den andre delen i diskusjonen tar for seg det andre elementet i problemstillingen, og belyser hvilke konsekvenser ledelsens tilnærming til intern omdømmebygging har på de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen.

### **5.2.1 Organisasjonsforpliktelse**

På bakgrunn av den foregående diskusjonen er det sannsynlig at tilnærmingen ledelsen benytter for å bygge omdømmet gjennom ansatte påvirker de ansattes forpliktelse til Quality Hotel™.

#### ***Psykologisk bånd***

Det fremkommer av resultatene at det eksisterer et psykologisk bånd mellom ansatte og organisasjonen (O'reilly and Chatman 1986, 492). Ansatte definerer seg i forhold til avdelingen de arbeider i. Bruk av ord som «resepsjonistene» indikerer at den ansatte tilhører en sosial gruppe, deler en felles sosial identifisering og oppfatter seg som medlemmer av samme sosiale kategori (Turner 1982, 15). Dette kan være et resultat av den sosiale posisjoneringen som differensierer en person fra en annen som i form av ulike ansvarsområder og grad av beslutningsmyndighet (Alvesson and Willmott 2002, 629–32). På den annen side indikerer bruk av ord som «vi», «oss» og «familie» i forbindelse med hotellet eller hotellkjeden at den ansatte også definerer seg i forhold til hotellet og organisasjonen som en enhet. Denne felles sosiale identifiseringen på hotell- og kjedenivå kan være et resultat av innflytelse fra ledelsen som bidrar til at ansatte oppfattes som like. Dette kan være ved bruk av navneskilt som visker ut det formelle hierarkiet, men også gjennom «Culture Club» der de ansatte settes sammen i grupper på tvers av avdelingene. I tillegg inkluderer blant annet «Q-moments»-siden hele hotellkjeden, noe som kan styrke følelsen av å være del av en større sosial gruppe (Turner 1982, 15). Innflytelsen til ledelsen kan ha påvirket de ansattes identifiseringsprosess og resultert i selv kategorisering til ulike sosiale grupper på ulike nivåer i organisasjonen (Turner et al. 1987, 42). Det at en ansatt spesifikt forteller at hennes skjebne er sammenflettet med merkevaren, og at hennes suksess avhenger av organisasjonen sin suksess, indikerer at den ansatte identifiserer seg med og har en oppfattelse av å være i ett med Quality Hotel™ (Tolman 1943, 143; Ashforth and Mael 1989, 34). Det er sannsynlig at direkte og indirekte kontroll av de ansattes atferd har hatt ulik innflytelse på de ansattes identifiseringsprosess. På bakgrunn av at teknokratisk kontroll i større grad påvirker identifiseringsprosessen ved å synliggjøre hierarkiet sammenlignet med normativ kontroll, kan det tenkes at indirekte kontroll av ansattes atferd i større grad bidrar til å hente frem bruken av ord som «vi», «oss» og «familie».

### ***Tryggheten av et felleskap***

Det at ansatte føler de har en felles skjebne med organisasjonen synliggjøres også ved at de føler et behov for å forsvare merkevaren ved negativ omtale. Deres behov og respons i form av ulike handlinger avhenger imidlertid av om det er på avdelings-, hotell- eller kjedenivå. Hvilken selvkategori som blir fremtredende avhenger derfor av hvor den negative omtalen er rettet, og dette legger igjen føringer på de ansattes atferd (Turner et al. 1987, 46; Ellemers, de Gilder, and Haslam 2004, 463). De varierende behovene på ulike nivåer kan ha en sammenheng med grad av identifisering til de ulike selvkategoriene. Dette sammenfaller med forskning av Spears, Doosje, og Ellemers (1997, 549–51), der medlemmer med høy grad av gruppeidentifisering viste lojalitet overfor gruppen som en respons knyttet til trussel mot sosial identitet. På den annen side trenger det ikke nødvendigvis bety at de ansatte føler en sterkere identifisering med avdelingen de arbeider i, til tross for at det føles som et «større» og nærmere angrep sammenlignet med hotellet som en enhet. Det at det er lettere å takle situasjonen som et felleskap, kan være et tegn på tryggheten ved å være en del av en større sosial gruppe, og innebærer dermed ikke nødvendigvis at de ansatte har en svakere tilhørighet til hotellet.

### ***Normativ- og emosjonell forpliktelse***

Det at en ansatt føler at formidlingen av merkevaren i større grad er noe man må gjøre for arbeidsplassen for å føle seg bedre, kan være en indikasjon på at individet føler hun skylder organisasjonen å opptre på denne måten. Denne følelsen kan være et resultat av at den ansatte har internalisert ledelsens normative overbevisninger gjennom ulike sosialiseringprosesser, og kan kobles til normativ forpliktelse (Wiener 1982, 418–22; Meyer and Allen 1991, 67–68). I tillegg til at ansatte påpeker at de skal være «Fun and friendly» og «blide» ut mot gjesten og hele tiden har det i bakhodet, kan være et tegn på at de føler det er den «riktige» måten å handle på. Dette innebærer at deres atferd ikke nødvendigvis er basert på hva som er til deres egen personlige fordel. Ansattes endrede atferd i kontakt med kunden som følge av deres fysiske fremtoning i form av å være «Fun and friendly», kan være en indikasjon på at ansatte forsøker å være lik gruppens prototyp fordi de føler det er den «riktige» måten å handle på (Turner et al. 1987, 50–51; Wiener 1982, 418–22).

På den annen side viser resultatene at formidlingen av de interne verdiene ikke bare er noe de ansatte føler de *må* gjøre, men også er noe de selv *ønsker* å gjøre, som gjennomføres på eget

initiativ. Det at ansatte kan føle på «Fun and friendly» i atmosfæren på hotellet kan være et tegn på at de har akseptert innflytelsen fra ledelsen, og at organisasjonens verdier er integrert med ansattes eksisterende verdier (Kelman 1961, 65–66). Ansattes identifisering med organisasjon og internalisering av de interne verdiene, kan relateres til det Meyer og Allen (1991, 67–68) omtaler som emosjonell forpliktelse. Det at ansatte hele tiden har «Fun and friendly» i bakhodet kan dermed være et tegn på at de har internalisert verdiene som veiledende prinsipper. Dette tilsier at formidlingen i større grad skjer fordi ansatte *ønsker* det og selv tror på verdiene, enn at det er noe de *må* gjøre fordi de føler de skylder organisasjonen det (Ashforth and Mael 1989, 105). Dette taler for at ansatte oppfører seg i samsvar med organisasjonens interesse ut fra egen personlig overbevisning, og ikke fordi de føler det er den «riktige» måten å handle på uavhengig av deres personlige mening (Kunda 1992, 8–11). Ansattes følelse av at de er «hjemme», er del av en større «familie», har felles skjebne med- og liker å snakke om organisasjonen med personer utenfor arbeidstiden, underbygger den emosjonelle forpliktelsen (Meyer and Allen 1991, 67–78). Det eksisterer imidlertid enkelte retningslinjer som ansatte overholder når det gjelder arbeidsoppgaver, beslutningsmyndighet og ansattes ytringsrom, der mislighold vil medføre konsekvenser. Det kan derfor tenkes at ansatte eksempelvis ikke lar seg intervju av media for å unngå tilsnakk, og gjør det som forventes i spesifikke situasjoner, uavhengig av deres personlige mening som nødvendigvis ikke er noe individet selv ønsker (Kelman 1961, 62–63). På den annen side kan det tenkes at ansatte ikke lar seg intervju av media etter eget ønske som et resultat av deres emosjonelle forpliktelse, siden egen interesse sammenfaller med organisasjonens interesse (Meyer and Allen 1991, 67–78).

Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt det er den sosiale innflytelse til ledelsen som har resultert i at ansatte har internalisert merkevaren og formidler den videre til gjestene. Det kan tenkes at Quality Hotel™ i første omgang ansetter individer som deler organisasjonens verdier og visjon, for å kunne hente ut disse følelsene. Dette kan ha sammenheng med ledelsens fokus på rett person på rett plass, og sammenfaller med forskning av Maxham og Netemeyer (2003, 58), som indikerte at ansatte som deler organisasjonens verdier med større sannsynlighet vil føle seg som en integrert del av systemet, og ta eierskap og ansvar knyttet til formidlingen av merkevaren. Det at en ansatt oppfatter sitatet på navneskiltet som nesten tilpasset egen personlighet kan være et eksempel på dette, og indikerer at individet ser på seg selv som typisk eller representativ for gruppen (Cantor, Mischel, and Schwartz 1982). På den annen side kommer ikke formidlingen like naturlig for alle i starten. Det at atferden gradvis



blir uavhengig av den eksterne kilden også for disse, tilsier at bruk av normativ kontroll har innflytelse. Det kan derfor tenkes at grad av innflytelse i stor grad er individuelt, og at atferden på ulike tidspunkt blir uavhengig den eksterne kilden (Kelman 1961, 65–66).

### **5.2.2 Oppsummering**

Resultatene viser at ansatte både *ønsker* og føler de *må* formidle merkevaren, og har både en emosjonell og normativ forpliktelse. Dette sammenfaller med Meyer og Allen (1991, 67–68) som mener ansatte kan erfare de ulike formene for forpliktelse i varierende grad. Den foregående diskusjonen tyder imidlertid på at tilnærmingen ledelsen i Quality Hotel™ benytter i hovedsak resulterer i en emosjonell forpliktelse. Ansatte definerer seg i forhold til organisasjonen, i tillegg til å bruke organisasjonens verdier som veiledende prinsipper (Mael and Ashforth 1992, 105). Dette kan kobles til den høyeste graden av organisasjonsforpliktelse (Ouchi 1979, 842). På bakgrunn av at ledelsens tilnærming går mest mot normativ kontroll, indikerer resultatene at det ikke er nødvendig å slippe kontrollen helt for å oppnå internalisering.

## 6.0 Konklusjon

Våre funn viser at Quality Hotel™ bygger omdømmet gjennom de ansatte ved å benytte en påtvunget tilnærming, hvor ledelsen legger føringer for hvordan de ansatte skal formidle merkevaren. Verktøyene «Culture Club», «Fun and friendly», «Q-moments» og ansattes fysiske fremtoning påvirker de ansattes atferd og samhandling med kunder indirekte, ved bruk av normativ kontroll. Retningslinjer knyttet til arbeidsoppgaver, beslutningsmyndighet og ytringsrom legger i tillegg direkte føringer for ansattes atferd, ved bruk av teknokratisk kontroll. Resultatene indikerer at motivet for tilnærmingen er todelt. På den ene siden ønsker ledelsen kontroll over de ansatte for å unngå ytringer og atferd som potensielt kan skade omdømmet, på den annen siden ønsker de å bruke ansatte som en ressurs for å styrke og bygge omdømmet. Funnene indikerer at tilnærmingen ledelsen benytter har konsekvenser for de ansattes forpliktelse overfor virksomheten, ved å påvirke identifiseringsprosessen. Dette har i hovedsak resultert i en emosjonell forpliktelse. Det at de ansatte selv ønsker å formidle merkevaren er en indikasjon på at de har akseptert innflytelsen og internalisert merkevaren, og gjør dem motivert til å formidle den videre til kunder.

## 6.1 Implikasjoner

Vårt forskningsdesign innebærer både styrker, men også begrensninger. En kvalitativ tilnærming gjør at funnene i mindre grad vil være representative for andre hotellkjeder eller organisasjoner innenfor andre bransjer. Hensikten med undersøkelsen er heller ikke å utvikle ny teori, men å danne en dypere forståelse for intern omdømmebygging i en spesifikk hotellkjede i Norge. Likevel kunne et kvantitativt forskningsdesign bidratt til generalisering av funn, og gjort det mulig å undersøke sammenhenger mellom ulike variabler. Det kunne eksempelvis vært interessant å se om det eksisterer en sammenheng mellom ansettelseslengde og formidlingen av merkevaren. I tillegg kunne det vært interessant å se på om tilnærmingen ledelsen benytter har ulik effekt på ansatte i deltidsstillinger og ansatte i heltidsstillinger. En kvantitativ tilnærming vil også lettere la seg gjennomføre når det er utviklet mer teori innenfor fagfeltet. En annen retning for oppfølgende arbeid kan være å benytte en komparativ analyse for å sammenligne tjenesteytende organisasjoner i ulike bransjer: Bruker ledere i forskjellige tjenesteytende organisasjoner ulike tilnærminger?

Undersøkelsen har likevel bidratt med noe nytt innenfor feltet, siden det er gjort få studier av dette tidligere i Norge. Undersøkelsen utgjør derfor et grunnlag for videre forskning. Funnene

indikerer at de ansatte bevisst brukes av ledelsen som en sentral ressurs i omdømmebyggingen. Menneskelige ressurser som et sentralt element i intern omdømmebygging er et viktig tema, siden det berører både de som arbeider i organisasjonen og kundene som er mottakere via deres samspill med ansatte. I denne undersøkelsen har vi sett på hvilke konsekvenser det har for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen, men det kan tenkes at det også har andre konsekvenser i form av jobbengasjement, motivasjon for jobben, autonomi og «turnover». Dette er noe som kan være interessant å forske videre på. Det teoretiske rammeverket og det metodiske designet har lagt føringer for enkelte temaer som ble tatt opp i intervjuene. Samtidig er intern omdømmebygging et tema det ikke har vært forsket mye på tidligere, noe som gjorde at vi ikke på forhånd hadde klare formeninger om hvilke resultater vi kunne forvente å få. Resultatene viste at ansattes ytringsrom er et sentralt element i intern omdømmebygging, og var et tema som dukket opp under intervjuene. Dette kan det være interessant å forske videre på, siden både begrensninger og frihet knyttet til ansattes ytringsrom kan tenkes å ha potensial til enten å skape eller ødelegge organisasjonens omdømme.

## Litteraturliste

- Adler, Paul S., and Bryan Borys. 1996. "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive." *Administrative Science Quarterly* 41 (1): 61–89.
- Adler, Paul S., Roger Klene, Michael Howe, and H. Paul Root. 1999. "Building Better Bureaucracies." *Academy of Management Executive* 13 (4): 36–49.
- Albert, Stuart, and David A. Whetten. 1985. "Organization Identity." *Research in Organizational Behavior* 7: 263–95.
- Alvesson, Mats, and Dan Kärreman. 2001. "Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management." *Journal of Management Studies* 38 (7): 995–1018.
- . 2004. "Interfaces of Control. Technocratic and Socio-Ideological Control in a Global Management Consultancy Firm." *Accounting, Organizations and Society* 29: 423–44.
- Alvesson, Mats, and Hugh Willmott. 2002. "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual." *Journal of Management Studies* 39 (5): 619–44.
- Antorini, Yun M., and Majken Schultz. 2005. "Corporate Branding and the Conformity Trap." In *Corporate Branding. Purpose/people/processes*, edited by Majken Schultz, Yun M. Antorini, and Fabian F. Csaba, 57–78. København: Copenhagen Business School Press.
- Ashforth, Blake E., and Fred Mael. 1989. "Social Identity Theory and the Organizational Identity." *The Academy of Management Review* 14 (1): 20–39.
- Askheim, Ole Gaut, and Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- ATEKST - Retriever. Norske avisartikler. Søkeord: Omdømme. Lesedato 8. mai 2018:  
<https://web.retriever-info.com/services/archive/search>
- Bagozzi, Richard P., Manesh Gopinath, and Prashanth U. Nyer. 1999. "The Role of Emotions in Marketing." *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 184–206.
- Baker, Thomas L., Adam Rapp, Tracy Meyer, and Ryan Mullins. 2014. "The Role of Brand Communications on Front Line Service Employee Beliefs, Behaviors, and Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* 42: 642–57.
- Bang, H. 1998. *Organisasjonskultur i praksis: Verktøy for kartlegging, Utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug forlag.
- Brønn, Peggy Simcic, and Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt, Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Burmann, Christoph, Sabrina Zeplin, and Nicola Riley. 2009. "Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis." *Journal of Brand Management* 16 (4): 264–84.
- Cantor, Nancy, Walter Mischel, and Judith C. Schwartz. 1982. "A Prototype Analysis of Psychological Situations." *Cognitive Psychology* 14 (1): 45–77.
- Chernatony, Leslie de. 2002. "Would a Brand Smell Any Sweeter by a Corporate Name?" *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 114–32.
- Chernatony, Leslie de, Susan Drury, and Susan Segal-Horn. 2003. "Building a Services Brand: Stages, People and Orientations." *The Service Industries Journal* 23 (3): 1–21.
- Child, John. 2009. "Challenging Hierarchy." In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, edited by Mats Alvesson, Todd Bridgman, and Hugh Willmott, 501–14. Oxford: Oxford University Press.
- Conger, Jay. A., and Rabindra. N. Kanungo. 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review* 13 (3): 471–82.
- Conway, Edel, and Kathy Monks. 2010. "The Devolution of HRM to Middle Managers in the Irish Health Service." *Personnel Review* 39 (3): 361–74.
- Deetz, Stanley, and Devon Brown. 2004. "Conceptualizing Involvement, Participation and Workplace Decision Processes: A Communication Theory Perspective." In *Key Issues in Organizational Communication*, edited by Dennis Tourish and Owen Hargie, 172–87. London: Routledge.
- Deetz, Stanley, and John G. McClellan. 2009. "Communication." In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, edited by Mats Alvesson, Todd Bridgman, and Hugh Willmott, 433–53. Oxford: Oxford University Press.
- Detert, James R., and Ethan R. Burris. 2007. "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal* 50 (4): 869–84.
- Donnelly, James H., Leonard L. Berry, and Thomas W. Thompson. 1985. *Marketing Financial Services: A Strategic Vision*. Illinois: Business One Irwin.
- Dortok, Arin. 2006. "A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation." *Corporate Reputation Review* 8 (4): 322–38.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, and Celia V. Harquail. 1994. "Organizational Images and Member Identification." *Administrative Science Quarterly* 39 (2): 239–63.
- Edwards, Martin R. 2005. "Employer and Employee Branding: HR or PR?" In *Managing Human Resources*, edited by Stephen Bach, 266–86. MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Edwards, Richard. 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the*

- Twentieth Century*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Einwiller, Sabine, and Markus Will. 2002. "Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – an Empirical Study." *Corporate Communications: An International Journal* 7 (2): 100–109.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 500–507.
- Ellemers, Naomi, Dick de Gilder, and Alexander S. Haslam. 2004. "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance 131." *Academy of Management Review* 29 (3): 459–78.
- Fiske, Susan T., and Shelley E. Taylor. 1991. *Social Cognition*. McGrawHill Series in Social Psychology. 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri, and Ranis Cheng. 2010. "Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding." *Journal of Product & Brand Management* 19 (6): 401–9.
- Gioia, Dennis A., and Kumar Chittipeddi. 1991. "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation." *Strategic Management Journal* 12 (6): 433–48.
- Hardaker, Simon, and Chris Fill. 2005. "Corporate Services Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees." *Corporate Reputation Review* 7 (4): 365–76.
- Harquail, Celia V. 2006. "Employees as Animate Artifacts: Wearing the Brand." In *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism*, edited by Anat Rafaeli and Michael G. Pratt, 161–80. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Harris, Stanley G., Robert R. Hirschfeld, Hubert S. Feild, and Kevin W. Mossholder. 1993. "Psychological Attachment: Relationships with Job Characteristics, Attitudes, and Preferences for Newcomer Development." *Group & Organization Management* 18 (4): 459–81.
- Hogg, Michael A., and Craig McGarty. 1990. "Self-Categorization and Social Identity." In *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*, edited by Dominic Abrams and Michael A. Hogg, 10–27. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, Michael A., Deborah Terry, and Katherine White. 1995. "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory." *Social Psychology Quarterly* 58 (4): 255–69.
- Ind, Nicholas. 1998. "An Integrated Approach to Corporate Branding." *The Journal of Brand Management* 5 (5): 323–29.
- . 2007. *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*. London: Kogan Page.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaiser, Karen. 2012. "Protecting Confidentiality." In *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*, edited by Jaber F. Gubrium, James A. Holstein, Amir B. Marvasti, and Karyn D. McKinney, 2nd ed., 457–64. California: SAGE Publications, Inc.
- Kelman, Herbert C. 1961. "Processes of Opinion Change." *The Public Opinion Quarterly* 25 (1): 57–78.
- King, Stephen. 1991. "Brand-Building in the 1990s." *The Journal of Consumer Marketing* 8 (4): 43–52.
- Kunda, Gideon. 1992. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kuvaas, Bård, Anders Dysvik, and Robert Buch. 2014. "Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices." *Journal of Management Studies* 51 (6): 845–68.
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2009. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. California: SAGE Publications, Inc.
- . 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3rd ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kärreman, Dan, and Mats Alvesson. 2004. "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm." *Organization* 11 (1): 149–75.
- Lind, Allan E., and Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice. The Psychology of Procedural Justice*. London and New York: Plenum Press.
- Mael, Fred, and Blake E. Ashforth. 1992. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification." *Journal of Organizational Behavior* 13 (2): 103–23.
- Maxham, James G., and Richard G. Netemeyer. 2003. "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling." *Journal of Marketing* 67 (1): 46–62.
- McMillen, Shana. 2007. "Developing a Reputation Platform." In *Essentials of Corporate Communication*, edited by Cees B. M. van Riel and Charles. J Fombrun, 131–59. Oxon: Routledge.

- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–89.
- Miles, Sandra Jeanquart, and Glynn Mangold. 2004. "A Conceptualization of the Employee Branding Process." *Journal of Relationship Marketing* 3 (2–3): 65–87.
- Miles, Sandra Jeanquart, and W. Glynn Mangold. 2014. "Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb?" *Business Horizons* 57 (3): 401–11.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, and Frances J. Milliken. 2000. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." *Academy of Management Review* 25 (4): 706–25.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. *American Journal of Society*. New York: Academic Press, Inc.
- Nordic Choice Hotels. Quality Hotel. Lesedato 9. Mai 2018:  
<https://www.nordicchoicehotels.no/hotell/quality/>
- O'reilly, C, and J Chatman. 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance: Identification and Interorganization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 492–99.
- Ouchi, William G. 1979. "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms." *Management Science* 25 (9): 833–48.
- Pratt, Michael G. 2000. "The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors." *Administrative Science Quarterly* 45 (3): 456–93.
- Reichers, Arnon E. 1985. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *Academy of Management Review* 10 (3): 465–76.
- Saldaña, Johnny. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Saxton, Kim. 1998. "Where Do Reputations Come From?" *Corporate Reputation Review* 1 (4): 393–99.
- Schein, Edgar H. 1984. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan Management Review* 25 (2): 3–16.
- Sieber, Joan E., and Martin B. Tolich. 2013. *Planning Ethically Responsible Research*. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. 2nd ed. SAGE Publications, Inc.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. *Sage Publications*. 5th ed. London: SAGE Publications Ltd.



- Spears, Russel, Bertjan Doosje, and Naomi Ellemers. 1997. "Self-Stereotyping in the Face of Threats to Group Status and Distinctiveness: The Role of Group Identification." *Personality and Social Psychology Bulletin* 23 (5): 538–53.
- Tajfel, Henri. 1981. *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomson, Kevin, Leslie de Chernatony, Lorrie Arganbright, and Sajid Khan. 1999. "The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance." *Journal of Marketing Management* 15 (8): 819–35.
- Tolich, Martin B. 2004. "Internal Confidentiality: When Confidentiality Assurances Fail Relational Informants." *Qualitative Sociology* 27 (1): 101–6.
- Tolman, Edward C. 1943. "Identification and the Postwar World." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 38 (2): 141–48.
- Turner, John C. 1975. "Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behavior." *European Journal of Social Psychology* 5 (1): 5–34.
- . 1982. "Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group." In *Social Identity and Intergroup Relations*, edited by Henri Tajfel, 15–40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, John C., Michael A. Hogg, David Willer, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell. 1987. *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. *Contemporary Sociology*. Oxford: Basil Blackwell.
- Varey, Richard J. 2000. "A Critical Review of Conceptions of Communication Evident in Contemporary Business and Management Literature." *Journal of Communication Management* 4 (4): 328–40.
- Weigelt, Keith, and Colin Camerer. 1988. "Reputation and Corporate Strategy : A Review of Recent Theory and Applications." *Strategic Management Journal* 9 (5): 443–54.
- Wiener, Yoash. 1982. "Commitment in Organizations: A Normative View." *The Academy of Management Review* 7 (3): 418–28.
- Wilson, Alan. 2001. "Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing." *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 353–67.
- Zyman, Sergio. 2002. *The End of Advertising As We Know It*. New Jersey: John Wiley & Sons.

## Vedlegg 1: Oversikt over informantene

Stilling	Ansettelseslengde QH (NC)	Intervjulengde	Transkribering
<b>Quality Hotel™</b>			
Head of Marketing	2 år >	00:45:54	3 timer og 30 minutter
«Culture Officer»	2 år >	01:03:06	6 timer

<b>Quality Hotel™ 33</b>			
Hotelldirektør	(7år)	01:17:05	9 timer
Renhold	5 år >	01:09:10	2 timer og 30 minutter
Bar	2 år >	00:21:50	1 time og 27 minutter
Resepsjon	2 år >	00:51:26	4 timer og 43 minutter
Restaurant	2 år >	01:20:13	5 timer og 20 minutter
Konferanse	2 år >, (5 år)	01:10:24	6 timer

<b>Quality Hotel™ Expo</b>			
Hotelldirektør	(18 år)	01:27:34	5 timer
Renhold	5 år >	01:10:05	5 timer og 13 minutter
Bar	2 år >	01:17:03	7 timer og 46 minutter
Resepsjon	5 år >	00:46:49	3 timer og 44 minutter
Restaurant	2 år <, (5 år)	00:53:12	3 timer og 20 minutter
Konferanse	2 år >	00:55:55	5 timer og 37 minutter

## Vedlegg 2: Intervjuguide toppledelsen

### **Introduksjon**

Kort presentasjon av tema  
Samtykkeskjema  
Opptak

### **Faktaspørsmål:**

Hvor lenge har du jobbet i Quality Hotel?  
Hva er din stilling? (arbeidsoppgaver, ansvarsområder)

### **Introduksjonsspørsmål:**

#### ***Identitet***

Hvordan ser du på Quality Hotel som organisasjon?  
Hva skiller Quality Hotel fra andre hotellkjeder? (Unike trekk)

### **Overgangsspørsmål:**

#### ***Omdømme***

Hvordan tror du at andre ser på Quality som organisasjon?  
Hvordan ønsker du at kunder skal se dere i fremtiden?  
Hvor ser du Quality Hotel i fremtiden?

### **Nøkkelsspørsmål**

#### ***Intern omdømmebygging***

Bruker dere ansatte for å markedsføre hotellkjeden? (i hvilken grad)  
Hva tenker dere om at enkelte ting ansatte sier kan påvirke organisasjonens omdømme?

#### **Kundekontakt:**

Finnes det spesifiserte retningslinjer når det gjelder ansattes kommunikasjon med kunden, eventuelt hvilke?

Hva gjør dere for at for eksempel en renholder skal formidle organisasjonens merkevare?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvordan tilrettelegger dere for at den ansatte skal gjøre det?

Hvordan vet dere om den ansatte faktisk gjør det? (Konsekvenser)

#### **Arbeidsoppgaver:**

Finnes det spesifiserte retningslinjer når det gjelder de ansattes arbeidsoppgaver, eventuelt hvilke?

Oppfølgingsspørsmål:

Rom for autonomi i hvordan oppgavene utføres?

Mulighet for å improvisere i en eventuell krisesituasjon?

Prestasjonsmåling?

#### **Involvering:**

Hvordan er ansatte involvert i interne prosesser? (Endringer, implementering)

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilke deler er de delaktige

Hvordan tilrettelegger dere for utvikling av de ansatte?

### ***Forpliktelse***

Hva gjør dere for at de ansatte skal identifisere seg med organisasjonen?  
Hva gjør dere for at de ansatte skal få en tilhørighet til organisasjonen?

### **Avslutning**

#### **Oppsummeringsspørsmål:**

Har du noe du ønsker å legge til eller noen spørsmål?

## Vedlegg 3: Intervjuguide hotelldirektører

### **Introduksjon**

Kort presentasjon av tema  
Samtykkeskjema  
Opptak

### **Faktaspørsmål:**

Hvor lenge har du jobbet i Quality Hotel?  
Hva er din stilling? (arbeidsoppgaver, ansvarsområder)

### **Introduksjonsspørsmål:**

#### ***Identitet***

Hvordan ser du på Quality Hotel som organisasjon?  
Hva skiller Quality Hotel fra andre hotellkjeder? (Unike trekk)  
Kan du fortelle om Quality Hotel sine verdier og visjon?

### **Overgangsspørsmål:**

#### ***Omdømme***

Hvordan tror du at andre ser på Quality som organisasjon?  
Hvordan ønsker du at kunder skal se dere i fremtiden?  
Hvor ser du Quality Hotel i fremtiden?

#### ***Kultur***

Hvordan vil du beskrive Quality Hotel sin kultur?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Hvor vil du si at denne kulturen opprinnelig stammer fra?  
Hvordan arbeider dere for å bygge en felles kultur på hotellet?

### **Nøkkelspørsmål**

#### ***Intern omdømmebygging***

Bruker dere ansatte for å markedsføre hotellkjeden? (i hvilken grad)  
Hva tenker dere om at enkelte ting ansatte sier kan påvirke organisasjonens omdømme?

#### **Kundekontakt:**

Finnes det spesifiserte retningslinjer når det gjelder ansattes kommunikasjon med kunden, eventuelt hvilke?  
Hva gjør dere for at for eksempel en renholder skal formidle organisasjonens merkevare?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Hvordan tilrettelegger dere for at den ansatte skal gjøre det?  
Hvordan vet dere om den ansatte faktisk gjør det? (Konsekvenser)

#### **Arbeidsoppgaver:**

Finnes det spesifiserte retningslinjer når det gjelder de ansattes arbeidsoppgaver, eventuelt hvilke?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Rom for autonomi i hvordan oppgavene utføres?  
Mulighet for å improvisere i en eventuell krisesituasjon?  
Prestasjonsmåling?

Involvering:

Hvordan er ansatte involvert i interne prosesser? (Endringer, implementering)

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilke deler er de delaktige

Hvordan tilrettelegger dere for utvikling av de ansatte?

Ytringsrom:

Får ansatte lov til å uttale seg i med media?

Får ansatte lov å skrive noe på sosiale medier om kjeden på eget initiativ?

Er det noen spesifiserte retningslinjer dersom ansatte skal dele innlegg som Quality Hotel har publisert?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvordan tar dere tak i eventuell negativ kommunikasjon?

### ***Forpliktelse***

Hva gjør dere for at de ansatte skal identifisere seg med organisasjonen?

Hva gjør dere for at de ansatte skal få en tilhørighet til organisasjonen?

### **Avslutning**

**Oppsummeringsspørsmål:**

Har du noe du ønsker å legge til eller noen spørsmål?

## Vedlegg 4: Intervjuguide ansatte

### **Introduksjon**

Kort presentasjon av tema  
Samtykkeskjema  
Opptak

### **Faktaspørsmål:**

Hvor lenge har du jobbet i Quality Hotel?  
Hva er din stilling? (arbeidsoppgaver, ansvarsområder)

### **Introduksjonsspørsmål:**

#### ***Identitet***

Hvordan ser du på Quality Hotel som organisasjon?  
Hvem er dere som organisasjon?  
Hva står Quality Hotel for?  
Hva skiller Quality Hotel fra andre hotellkjeder? (Unike trekk)  
Kan du fortelle om Quality Hotel sine verdier og visjon?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Hvordan oppfatter du verdiene og visjonen?  
Hvordan kommuniserer ledelsen verdiene og visjonen til deg?

### **Overgangsspørsmål:**

#### ***Omdømme***

Hvordan tror du at andre ser på Quality som organisasjon?  
Hvordan ønsker du at kunder skal se dere i fremtiden?  
Hvor ser du Quality Hotel i fremtiden?

#### ***Kultur***

Hvordan vil du beskrive Quality Hotel sin kultur?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Hvor vil du si at denne kulturen opprinnelig stammer fra?  
Kan du fortelle om Culture Club?

### **Nøkkelspørsmål**

#### ***Intern omdømmebygging***

Tenker du at enkelte ting du sier kan påvirke organisasjonens omdømme?  
Hva kan du gjøre for å markedsføre hotellkjeden? (I hvilken grad, hvordan)  
Hva gjør ledelsen for at du skal kunne formidle det Quality Hotel står for?  
Kan du fortelle hva Q-moments er?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Er du selv delaktig? (Eksempel)  
Hva synes du om Q-moments?  
Føler du deg presset til å delta?

#### Arbeidsoppgaver:

Finnes det spesifiserte retningslinjer når det gjelder dine arbeidsoppgaver, eventuelt hvilke?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Rom for autonomi i hvordan oppgavene dine utføres?  
Har du mulighet til å improvisere i en eventuell krisesituasjon?

Hvordan måler ledelsen at du utfører dine arbeidsoppgaver?

Oppfølgingsspørsmål:

Kan du fortelle om Loopon?

Ytringsrom:

Får du lov til å uttale deg i med media?

Får du lov å skrive noe på sosiale medier om kjeden på eget initiativ?

Er det noen spesifiserte retningslinjer dersom ansatte du skal dele innlegg som Quality Hotel har publisert?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvordan tar ledelsen tak i eventuell negativ kommunikasjon?

Kundekontakt:

Finnes det spesifiserte retningslinjer når det gjelder kommunikasjon med kunden, eventuelt hvilke?

Oppfølgingsspørsmål:

Har ledelsen reagert på noe du har sagt eller gjort i kontakt med en kunde?

Føler du at ledelsen kontrollerer hva du kan si/gjøre i kontakt med kunden? Burde det vært annerledes?

Involvering:

Hvordan er du involvert i interne prosesser? (Endringer, implementering)

Oppfølgingsspørsmål:

Føler du at du blir hørt av ledelsen?

Hvordan tilrettelegger ledelsen for at du skal utvikle deg?

### ***Forpliktelse***

Hva mener du ledelsen gjør for at du skal identifisere deg med organisasjonen?

Har du et eksempel på en situasjon der en kunde har fortalt om en god opplevelse hos dere?

Hvilken følelse satt du igjen med da? Hvorfor satt du igjen med akkurat denne følelsen?

Har du et eksempel på en situasjon der en kunde har fortalt om en dårlig opplevelse hos dere?

Hvilken følelse satt du igjen med da? Gjorde noe for å rette opp dette?

Føler du tilhørighet til Quality Hotel?

Hva mener du ledelsen gjør for at du skal få en tilhørighet til organisasjonen?

### **Avslutning**

#### **Oppsummeringss spørsmål:**

Har du noe du ønsker å legge til eller noen spørsmål?



## **Vedlegg 5: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### ***”Intern omdømmebygging i Quality Hotel™”***

#### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en mastergradoppgave ved Handelshøyskolen på NMBU. Formålet med oppgaven er å avdekke bruk av intern omdømmebygging i en spesifikk hotellkjede i Norge.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i prosjektet innebærer gjennomføring av dybdeintervju. Data registreres ved hjelp av båndopptaker og notater.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun skribenter som vil ha tilgang til informasjon vedrørende deltakerne i prosjektet. Data vil kodes og anonymiseres slik at personopplysninger ikke kan spores tilbake til den enkelte, og slettes ved prosjektets slutt. Før publisering av den ferdigstilte oppgaven vil alle deltakere ha mulighet for å bekrefte innholdet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2018.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Ida Sønnevik Gilinsky

Tlf 98814207

Epost: [idgilins@nmbu.no](mailto:idgilins@nmbu.no)

Alexandra Panina

Tlf 46475807

Epost: [alepanin@nmbu.no](mailto:alepanin@nmbu.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



