

## Lojalitet i organisasjoner: hva, hvordan og hvorfor?

*En litteraturreview av organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging*

**Isabell Pettersen Vikan**

*Masteroppgave i STV-3901 organisasjon og ledelse*

*November 2016*





## Forord

Jeg ønsker først og fremst å takke min dyktige veileder Turid Moldenæs for konstruktive tilbakemeldinger, faglige diskusjoner og god støtte. Denne oppgaven hadde aldri blitt til om du ikke hadde hjulpet meg til å rydde i kaoset og konkretisere ideene jeg hadde for oppgaven.

Jeg ønsker også å takke alle jeg har jobbet godt sammen med og som har inspirert meg og pushet meg til å ta på meg verv i både Unge Høyre og i Europeisk Ungdom. Det er i disse organisasjonene jeg oppdaget min interesse for dette fagfeltet. Her har jeg også fått friheten til å teste ut både teorier og mer eller mindre vellykkede tiltak. Takk for at jeg nå får muligheten til å jobbe med dette på fulltid, som generalsekretær i Europeisk Ungdom.

Tusen takk til hele familien, venner og sentralstyret i Europeisk Ungdom som har holdt ut med at jeg har vært veldig opptatt med oppgaven de siste månedene. Jeg vil også takke kollektivet som har holdt ut med at jeg og diverse fagbøker har okkupert fellesarealet i innspurten av oppgaveskrivingen.

Tusen takk til mine særdeles dyktige foreldre, Hilde Pettersen og Frank Vikan. Dere har alltid støttet meg og samtidig inspirert meg til å stå på og prøve nye ting. Dere har begge inspirert meg med å være gode forbilder både faglig og på det personlige plan. Det å vokse opp med en organisasjons- og ledelsesforsker og en organisasjonspsykolog har definitivt hjulpet meg til å se organisasjoner med flere briller enn de man får på studiet og kan nok ha litt skyld i at jeg i denne oppgaven er interessert i å studere lojalitet sett fra ulike fagfelt. Ingen har vært flinkere på å motivere meg i denne prosessen enn dere og lillebror Erlend.

Isabell Pettersen Vikan

Oslo, 11.11.16

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er lojalitet blant ansatte i organisasjoner. Problemstillingen er tredelt: 1) Hva er de mest sentrale begrepene om lojalitetsbygging i organisasjoner, og hvordan defineres disse i forskningslitteraturen? 2) Hva er likhetene og forskjellene mellom disse når det gjelder hva de finner av årsaker til, og effekter av lojalitet? 3) Hvordan skapes lojalitet blant ansatte i en organisasjon, og hvilke effekter har lojale ansatte for organisasjonen som helhet, og for de ansatte selv? For å besvare disse spørsmålene har jeg gjennomført en litteraturreview av til sammen 36 artikler.

For det første har jeg funnet at de mest sentrale begrepene om lojalitet i organisasjoner er å finne innenfor forskningsfeltene organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging. For det andre viser min studie at forskjellene mellom disse feltene i hovedsak handler om hvilke variabler man fokuserer på i studiene av lojalitet. De finner imidlertid mange av de samme årsakene til, og effektene av lojalitet. For det tredje viser resultatene viser at det å skape lojale ansatte i stor grad handler om å få ansatte til å føle seg komfortable og kompetente i sin rolle i organisasjonen samtidig som de føler seg sett, hørt og involvert. Ansatte må være klar over hvilke verdier, visjoner og mål organisasjonen har og ledelsen spiller en viktig rolle i å kommunisere dette til sine ansatte. Riktig atferd og god innsats må belønnes og alle ansatte må føle at de er en viktig del av organisasjonen. Lojale ansatte har en effekt på organisasjonen rent økonomisk og på organisasjonsatferd og holdninger hos de ansatte. Lojalitet fører blant annet til lojale kunder, lavere fravær, mindre turnover, mer produktivitet og lavere kostnader samt mer motiverte og engasjerte ansatte som ønsker å bli værende i organisasjonen.

## Innhold

Forord .....	iv
Sammendrag.....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Introduksjon .....	1
1.2 Oppgavens videre oppbygging.....	3
2. Introduksjon til forskningsfeltene.....	6
2.1 Introduksjon .....	6
2.2 Valg av forskningsfelt .....	6
2.3 Organisasjonsforpliktelse .....	8
2.4 Intern merkevarebygging .....	9
3. Metodisk tilnærming .....	13
3.1 Introduksjon .....	13
3.2 Valg av metode.....	13
3.3 Litteraturreview som metode og kvalitetskrav.....	14
3.4 Utvalgskriterier og søkeprosess .....	16
3.5 utfordringer .....	20
3.6 Feature map.....	23
3.6.1 Spørsmål 1-7: Bakgrunnsinformasjon om publikasjonene .....	23
3.6.2 Spørsmål 8-11: Organisatorisk kontekst .....	24
3.6.3 Spørsmål 12-18: Lojalitetsbygging i organisasjoner .....	25
4. Presentasjon av datamaterialet: Organisasjonsforpliktelse.....	28
4.1 Introduksjon .....	28
4.2 Presentasjon av litteraturen.....	28
4.3 Sentrale kjennetegn ved utvalget.....	30
4.3.1 Metodisk tilnærming .....	31
4.3.2 Organisatorisk kontekst.....	32
4.3.3 Kjennetegn ved respondentene og utvalgskriterier.....	33
4.4 Like og ulike tilnærminger i forskningen .....	34
4.5 Hvordan skapes lojalitet gjennom organisasjonsforpliktelse? .....	40
4.6 Effekter av organisasjonsforpliktelse .....	44
4.7 Oppsummering .....	45

5. Presentasjon av datamaterialet: intern merkevarebygging.....	48
5.1 Introduksjon .....	48
5.2 Presentasjon av litteraturen .....	48
5.3 Sentrale kjennetegn ved utvalget.....	51
5.3.1 Metodisk tilnærming .....	51
5.3.2 Organisatorisk kontekst.....	53
5.3.3 Kjennetegn ved respondentene og utvalgskriterier.....	54
5.4 Like og ulike tilnærminger i forskningen .....	54
5.5 Hvordan skapes lojalitet gjennom intern merkevarebygging? .....	58
5.6 Effekter av intern merkevarebygging .....	62
5.7 Oppsummering .....	64
6. Diskusjon .....	67
6.1 Introduksjon .....	67
6.2 Tilnærminger til lojalitet og utbredelse av forskningsfeltene.....	67
6.3 Hvordan skapes lojalitet?.....	71
6.4 Effekter av lojale ansatte.....	76
6.5 Én organisasjon - ett sett med verdier og mål?.....	81
6.6 Lojalitet - alltid en fordel?.....	82
6.7 Oppsummering .....	84
7. Avslutning.....	87
7.1 Introduksjon .....	87
7.2 Oppsummering og konklusjon.....	87
7.3 Mulige tema for videre forskning.....	90
7.4 I tråd med forventningene?.....	91
8. Litteraturliste .....	94
Vedlegg .....	98
Feature map.....	98





# 1. Innledning

## 1.1 Introduksjon

Som sekstenåring ble jeg aktiv i to politiske ungdomsorganisasjoner - Unge Høyre og Europeisk Ungdom. I dag, åtte år senere, er jeg nestleder i Europeisk Ungdom og jeg bruker like mye tid på å jobbe for organisasjonen som andre bruker på en fulltidsjobb. Forskjellen er at jeg jobber gratis for organisasjonen. I en tid hvor rundt 70 % av befolkningen er uenige med oss, har organisasjonen et hovedmål som virker håpløst - nemlig å få Norge inn i EU. Som student, med organisasjonsteori som fag, har jeg de siste årene reflektert mye rundt hvorfor jeg bruker så mye tid og energi på å jobbe frivillig for en politisk organisasjon. Svaret virker å være, både for meg selv og de andre tillitsvalgte rundt meg, at vi føler en sterk lojalitet og tilhørighet til organisasjonen. Europeisk Ungdoms oppturer blir mine oppturer, og organisasjonens nedturer blir som det skulle vært mine personlige nedturer. Jeg føler et sterkt ansvar for å gi organisasjonen fra meg i bedre stand enn den var i da jeg ble aktiv. Jeg snakker opp og forsvarer organisasjonen i de fleste sammenhenger - spesielt når det går dårlig. Jeg bruker mye tid på å rekruttere andre til organisasjonen, passe på at den skal fremstå best mulig utad og at tillitsvalgte skal være stolt av organisasjonen. Jeg sier alltid «vi i Europeisk Ungdom» fordi jeg føler organisasjonen er blitt en del av min identitet. I Europeisk Ungdom er jeg en del av noe større enn meg selv og jeg har et sterkt ønske om å bli værende lenge i denne organisasjonen.

Som nestleder med hovedansvar for det organisatoriske arbeidet, har jeg blitt interessert i mer enn mine egne grunner til å være aktiv. Jeg har blitt opptatt av hvordan jeg kan skape en lignende følelse av tilhørighet og lojalitet hos våre medlemmer og tillitsvalgte. For meg virker det logisk at det å bygge en følelse av sterk lojalitet og tilhørighet blant organisasjonsmedlemmene er den beste måten å bygge en bærekraftig og sterk organisasjon på. Med lojalitet og tilhørighet til organisasjonen vil kanskje det enkelte medlem strebe etter å handle etter hva som til enhver tid anses for å være organisasjonens beste? I tillegg vil man kanskje fungere som en ambassadør for organisasjonen overfor

sine omgivelser. Kanskje vil medlemmene ønske å bruke mer av sin tid og energi på organisasjonen, til og med uten å få betalt for det og uten at det nødvendigvis fører til en jobb i organisasjonen senere? Kanskje lojalitet fører til at medlemmene ønsker å bli værende i organisasjonen lengst mulig? Og ikke minst - vil dette føre til at Europeisk Ungdom vokser, blir sterkere, synligere og etterhvert når sine mål?

Det er nemlig lojalitet jeg vil undersøke nærmere i denne oppgaven. Jeg er først og fremst interessert i å finne ut hva som er de mest sentrale begrepene om lojalitetsbygging i organisasjoner og hvordan disse defineres. Gjennom å undersøke forskningslitteraturen som omhandler lojalitet håper jeg å få svar på hvordan denne formen for lojalitet til en organisasjon som jeg og flere av mine kollegaer i ungdomspolitikken føler, kan skapes. Er det gjennom sosialisering, god internkommunikasjon og skoling? Kan det være slik at noen medlemmer er mer åpne for å bli lojale enn andre, og i så tilfelle hva er det som kjennetegner dem? Ikke minst lurer jeg på om «ekte» lojalitet i det hele tatt *kan* planlegges og styres ved å følge bestemte oppskrifter og handlingsmønster. Jeg er i tillegg nysgjerrig på hvilke konkrete effekter lojalitet blant organisasjonsmedlemmer egentlig har. Har det utelukkende positive effekter for organisasjonen og for de tillitsvalgte selv eller har det også negative effekter og hva er eventuelt disse?

For å få klarhet i disse spørsmålene, har jeg valgt å gjennomføre en litteraturreview av et representativt utvalg litteratur om forskningsfeltene *organisasjonsforpliktelse* og *intern merkevarebygging*. Jeg har valgt å gjennomføre en litteraturreview fordi det er den metoden som best kan hjelpe meg å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg ønsker i første omgang å gjøre meg kjent med disse ulike begrepene som tar for seg lojalitetsbygging blant ansatte i organisasjoner, for så å kunne forstå årsakene til, og effektene av lojalitet. Jeg vil også undersøke likheter og forskjeller mellom forskningsfeltenes forståelse av lojalitet.

På bakgrunn av disse spørsmålene har jeg formulert følgende problemstilling:

1. *Hva er de mest sentrale begrepene om lojalitetsbygging i organisasjoner, og hvordan defineres disse i forskningslitteraturen?*
2. *Hva er likhetene og forskjellene mellom disse når det gjelder hva de finner av årsaker til, og effekter av lojalitet?*
3. *Hvordan skapes lojalitet blant ansatte i en organisasjon, og hvilke effekter har lojale ansatte for organisasjonen som helhet, og for de ansatte selv?*

De to forskningsfeltene jeg har valgt behandler lojalitetsbygging i organisasjoner på ulike måter. Litteraturen som omhandler organisasjonsforpliktelse konsentrerer seg i hovedsak om den psykologiske tilknytningen ansatte har til organisasjonen de arbeider i. Her er man opptatt av å undersøke årsakene til og effektene av en slik emosjonell og psykologisk tilknytning til organisasjonen. Litteraturen som omhandler intern merkevarebygging konsentrerer seg derimot om å markedsføre organisasjonen internt gjennom tiltak som internkommunikasjon og opplæring. Her er man opptatt av hvordan ansatte kan påvirkes til å levere det organisasjonen lover sine omgivelser gjennom ekstern markedsføring og merkevarebygging. Forskningsfeltene er ulike i den forstand at mens man innen litteraturen om intern merkevarebygging betrakter lojalitet som et middel, betrakter man lojalitet som et mål i seg selv innen litteraturen om organisasjonsforpliktelse. Ved å gjennomføre en review av litteraturen innen begge disse forskningsfeltene og se dem i sammenheng, vil jeg forhåpentligvis kunne besvare forskningsspørsmålene mine mer utfyllende enn dersom jeg kun hadde gjennomført en review av ett av feltene. Jeg håper blant annet å kunne sammenfatte noen fellestrekk hva angår selve «oppskriften» på lojalitetsbygging i organisasjoner slik det er gjengitt i litteraturen.

## **1.2 Oppgavens videre oppbygging**

I kapittel 2 vil jeg kort introdusere de to forskningsfeltene jeg har valgt å se nærmere på. Jeg vil også redegjøre for valget av nettopp disse feltene. I tredje

kapittel presenteres bakgrunnen for valg av metode, kjennetegn ved metoden og min anvendelse av den. Her redegjør jeg i tillegg for prosessen rundt datainnsamlingen, herunder hvilke utvalgs-kriterier jeg har benyttet og hvilke utfordringer jeg har møtt i denne fasen. Jeg vil videre gjennomgå spørsmålene i mitt *feature map*. I kapittel 4 og 5 presenterer jeg datamaterialet om henholdsvis organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging. Her vil jeg presentere sentrale kjennetegn ved utvalgene og sentrale tilnærminger og definisjoner som fremgår i forskningen innen de ulike forskningsfeltene. Jeg vil ytterligere redegjøre for hvordan litteraturen i utvalgene forstår lojalitetsbygging og dets årsaker og effekter på ansatte og på organisasjonen forøvrig. I kapittel 6 reflekterer jeg over funnene i litteraturen opp mot problemstillingen min. Her diskuterer jeg i tillegg eventuelle negative effekter av lojalitet blant ansatte og forskningsfeltenes syn på målkompleksitet og koalisjoner i organisasjoner. I kapittel 7 oppsummerer jeg sentrale funn og slutninger jeg kan gjøre med tanke på problemstillingen min. Avslutningsvis vil jeg presentere forslag til videre forskning om lojalitetsbygging.



## 2. Introduksjon til forskningsfeltene

### 2.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de to forskningsfeltene intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse. Jeg vil redegjøre for deres utbredelse, faglige tilhørighet og hvordan de forstår lojalitetsbygging i organisasjoner. Først vil jeg redegjøre for valget av disse to forskningsfeltene og hvordan jeg fant frem til disse. Videre vil jeg presentere begrepene intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse.

### 2.2 Valg av forskningsfelt

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var en interesse for lojalitet til organisasjonen blant dens medlemmer. Jeg ønsket dermed å finne frem til forskningsfelt og litteratur som tok for seg denne tematikken. Uten noe forhåndskunnskap om relevante felt var det dermed nødvendig med en omfattende søkeprosess i startfasen av arbeidet med oppgaven. Internal branding (intern merkevarebygging) og internal marketing (intern markedsføring, heretter referert til som intern merkevarebygging), var de første begrepene jeg kom over som kunne være relevant for oppgaven. Jeg hadde tidlig bestemt meg for at jeg ønsket å undersøke flere forskningsfelt enn bare dette ene. Siden mitt utgangspunkt kun var en idé om at det måtte finnes ett eller flere forskningsfelt hvor man tok for seg lojalitet blant ansatte, anså jeg det som nødvendig å sikre en viss bredde i min undersøkelse. Etter nærmere ettersyn i referanselistene til noen av artiklene jeg først kom frem til da jeg brukte søkeord som «*commitment and organizations*» og «*loyalty in organizations*» oppdaget jeg også begrepet «*organizational commitment*» (organisasjonsforpliktelse). Da jeg så begynte å se nærmere på de to begrepene, «*internal branding*» og «*organizational commitment*», oppdaget jeg raskt at de hadde klare fellestrekk, men også at det var store ulikheter mellom dem når det gjaldt tilnærmingen til lojalitet. Ved første øyekast syntes internal branding-litteraturen som mer instrumentell i sitt syn på organisasjoner og endringsprosesser enn organizational commitment-litteraturen. Samtidig

synes man her å være opptatt av hvilke tiltak organisasjonen kan iverksette for å styrke lojaliteten blant sine ansatte. Innen organizational commitment-litteraturen syntes de derimot å være mer opptatt av individnivået og en eksisterende lojalitet hos de ansatte og effekter av denne. Her var det ikke like stort fokus på tiltak organisasjonens kan iverksette, men mer på kjennetegn ved de ansatte - både alder og utdanning, men også deres eget syn på sine arbeidsoppgaver og sin egen kompetanse.

Disse to ulike tilnærmingene til lojalitet i organisasjoner, håper jeg vil belyse forskningsspørsmålene mine bedre og gi meg fyldigere svar enn om min review kun hadde tatt utgangspunkt i ett av forskningsfeltene.

I de tidligere stadiene av arbeidet med denne oppgaven, kom jeg over en rekke andre begreper som tar for seg lojalitet i organisasjoner. Dette er alle begreper som er nært beslektet med organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging, men som ikke brukes synonymt. Begrepene jeg oftest støtte på var «organizational identification», «identity-based brand management», «organizational citizenship behavior» og «professional identification». For å forsikre meg om at jeg til slutt endte opp med de to mest relevante begrepene som utgangspunkt for min review, gjorde jeg flere søk på disse øvrige begrepene i databaser som Google Scholar og SCOPUS. Søkene på «organizational identification» og «organizational citizenship behavior» ga mange av de samme treffene som søkene på «organizational commitment». De ga imidlertid langt færre treff på SCOPUS enn det «organizational commitment» gjorde. Det samme gjelder «*identity-based brand management*», som ga langt færre treff, men flere av de samme resultatene som «*internal branding*» og «*internal marketing*». Jeg endte dermed opp med å holde meg til intern merkevarebygging (internal marketing, internal branding og employee branding) og organisasjonsforpliktelse (organizational commitment). Nedenfor følger en kort presentasjon av de to begrepene.

## 2.3 Organisasjonsforpliktelse

Begrepet organisasjonsforpliktelse er en oversettelse av *organizational commitment* og vil i denne oppgaven brukes utelukkende for å beskrive den forpliktelsen og lojaliteten en ansatt føler overfor organisasjonen vedkommende er ansatt i. Det vil altså ikke brukes som en betegnelse på eksterne aktørers tilknytning til en organisasjon. Det er også her verdt å nevne at organisasjonsforpliktelse og lojalitet i all hovedsak brukes som synonymer i litteraturen (blant annet av Meyer og Allen 1997).

Organisasjonsforpliktelse er den psykologiske tilknytningen ansatte har til den organisasjonen de arbeider i (Meyer og Allen 1991). En forpliktet ansatt er altså en som står ved organisasjonen gjennom tykt og tynt, som deler organisasjonens mål og verdier og som er forberedt på å yte det lille ekstra for organisasjonen. En forpliktet ansatt ønsker sterkt å bli værende i organisasjonen. Organisasjonsforpliktelse handler også om at den ansatte anser organisasjonens problemer som sine egne, snakker opp organisasjonen til andre, føler sterk tilhørighet til organisasjonen og anser organisasjonen som en familie som vedkommende er en del av (Allen og Meyer 1990).

De tidligste artiklene som omhandler organisasjonsforpliktelse, slik det brukes her, ser ut til å ha blitt publisert allerede på 1950-tallet. Interessen for organisasjonsforpliktelse vokste da frem fordi man antok at det var relatert til turnover av ansatte. På grunn av kostnadene organisasjoner forbandt med høy turnover, var tanken at det var mye å tjene på å finne måter man kunne øke ansattes forpliktelse til organisasjonen på. Forholdet mellom jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse var også av stor interesse på denne tiden. I følge Meyer og Allen (1997) har interessen for jobbtilfredshet vedvart, men man har i nyere studier klart å skape et skille mellom jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse. Forpliktelse anses som et mer omfattende begrep som omfatter ansattes emosjonelle tilknytning til og involvering i organisasjonen, ikke bare deres tilfredshet med egen jobbsituasjon. I dag forskes det innenfor dette



feltet mest på årsakene til og konsekvensene av lojale ansatte i organisasjonen (Meyer og Allen 1997).

Det er i litteraturen foreslått en rekke komponenter av, og tilnærminger til organisasjonsforpliktelse. Jeg vil diskutere og gjennomgå disse i kapittel 4.4.

## 2.4 Intern merkevarebygging

Markedsføring og merkevarebygging har vært velkjente begreper i årevis. Markedsføring defineres av The American Marketing Association som:

*«the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large» (AMA.org 2013).*

Markedsføring er altså aktiviteter, sett av institusjoner og prosesser som settes i gang for å lage, kommunisere, levere og bytte varer og tjenester som har verdi for kunder, klienter, partnere og samfunnet forøvrig.

En merkevare er:

*«a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of the competition» (Kotler, 1997: 443).*

En merkevare kan altså være et navn, et begrep, et symbol, et design eller en kombinasjon av disse som er ment til å identifisere varer og tjenestene til en selger eller en gruppe selgere. En merkevare skiller et produkt, en tjeneste eller en organisasjon fra konkurrentene på grunn av sine unike kjennetegn (som navn og symboler). En sterk og tydelig merkevare har gjennom flere studier vist seg å føre til økt lojalitet til merkevaren, bedre marginer for bedriften, større suksess ved introduksjon av nye produkter, større avkastning til aksjonærene og

ikke minst har den vist seg å være en kilde til differensiering (Aurand m.fl. 2005). Det er folks oppfatninger om merkevaren, enten det er et produkt eller en organisasjon, som er sentral i både merkevarebygging og markedsføring.

Selv om merkevarebygging og markedsføring tradisjonelt har fokusert på å nå grupper i organisasjonens omgivelser, har intern merkevarebygging og intern markedsføring fått økt oppmerksomhet i senere år. Det er dette forskningsfeltet jeg blant annet har valgt å fokusere på videre i denne oppgaven, ved å analysere 18 internasjonale forskningsartikler om intern merkevarebygging (employee branding og internal branding) og intern markedsføring (internal marketing). I fremstillingen kommer jeg til å bruke begrepet intern merkevarebygging som en betegnelse for alle de tre begrepene som er nevnt overfor. Dette vil jeg utdype senere i dette delkapitlet.

Intern merkevarebygging handler i hovedsak om å markedsføre organisasjonen til sine ansatte, gjennom blant annet internkommunikasjon og typiske HR-aktiviteter (Human Resource management, eksempelvis introduksjonsprogrammer og kurs for ansatte). Begrepet refererer til de aktivitetene en organisasjon gjennomfører for å sørge for at de ansattes atferd stemmer overens med merkevarens eller organisasjonens verdier (Aurand m.fl. 2005, Hankinson 2004, Punjaisri og Wilson 2011). Man forsøker altså å få ansatte til å levere det merkevaren «loven» sine omgivelser. Dette oppnår man ved å få dem til å dele organisasjonens verdier og ved at de oversetter disse verdiene til en atferd som er i tråd med forventningene organisasjonen har skapt i sine omgivelser (Aurand m.fl. 2005, Hankinson 2004, Punjaisri og Wilson 2011). Målet er altså å lukke det potensielle gapet mellom forventningene organisasjonen skaper i sine omgivelser og det organisasjonen faktisk leverer (Punjaisri og Wilson 2011).

Det finnes flere ulike tilnærminger til- og definisjoner av intern merkevarebygging. Disse vil jeg redegjøre nærmere for i kapittel 5.4.

I fem av artiklene jeg har tatt med i min review brukes begrepet internal marketing (intern markedsføring), i en artikkel brukes i hovedsak employee branding og i de resterende 13 brukes internal branding (intern merkevarebygging). Jeg har valgt å bruke intern markedsføring og intern merkevarebygging som synonymmer. Dette støttes blant annet av Aurand m.fl. (2005) som påpeker at begrepene i hovedsak er og har blitt brukt som synonymmer i litteraturen de har studert. Majoriteten av artiklene i min review innen dette temaet refererer kun til ett av begrepene uten å nevne de andre. Beskrivelsene av begge begrepene er såpass like at det kun vil skape forvirring å gjøre et skille mellom dem her. Intern markedsføring virker å være et eldre og mer utbredt begrep enn intern merkevarebygging. Dette gjenspeiles også i at begrepet intern merkevarebygging ikke dukket opp før sent på 1990-tallet og tidlig på 2000-tallet. Dette antas å ha en sammenheng med at merkevarebygging generelt har blitt mer utbredt de senere årene (Schultz m.fl. 2000).



## 3. Metodisk tilnærming

### 3.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mitt forskningsdesign. Jeg vil starte med bakgrunnen for valg av metode og hvorfor jeg mener denne metoden best vil belyse min problemstilling. Deretter vil jeg redegjøre for litteraturreview som metode. Jeg vil blant annet gjennomgå hvilke kvalitetskrav som stilles til en god litteraturreview. Videre følger en beskrivelse av prosessen rundt utvelgelse av litteratur, både hvilke utvalgsriterier jeg har benyttet og hvilke utfordringer jeg her støtte på. Jeg vil deretter redegjøre kort for reliabilitet og validitet, før jeg går nærmere inn på utfordringer med litteraturreview som metode. Avslutningsvis vil jeg gjennomgå spørsmålene i mitt feature map og hvorfor akkurat disse spørsmålene har vært relevante.

### 3.2 Valg av metode

I denne oppgaven ønsker jeg i hovedsak å søke innsikt i to forskningsfelt om lojalitetsbygging blant ansatte i organisasjoner. For oppnå dette og for å besvare mine forskningsspørsmål, har jeg valgt å gjøre en review av en rekke litteraturbidrag om intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse. Jeg har gjennomført to separate reviewer av begrepene og presenterer dermed datagrunnlaget i to separate kapitler.

Jeg ønsket å benytte meg av litteraturreview som metode fordi jeg anser at det er den mest hensiktsmessige metoden å benytte da min problemstilling både er bred og samtidig er av en utforskende karakter. Dersom jeg skulle benyttet meg av en annen metode, ville jeg måtte innsnevre forskningsspørsmålet mitt betydelig, blant annet av hensyn til tidsbegrensninger. En litteraturreview tillater et bredere og mer utforskende forskningsspørsmål enn andre metoder fordi det gir rom for meta-analyse av en stor mengde teoretiske og empiriske bidrag innen det temaet man er interessert i å studere. Her får jeg muligheten til å skaffe meg oversikt og samtidig fordype meg uten å måtte samle inn egne empiriske data. En

litteraturreview gir meg blant annet mulighet til å identifisere forskningsfeltenes struktur, oversikt over tendenser og retninger innen forskningen, og mulighet til å identifisere sammenhenger mellom de to forskningsfeltene jeg undersøker. I tillegg får jeg en god oversikt over hvilke aspekter i forskningsfeltene det tidligere har vært forsket mye på, og jeg får identifisert eventuelle hull eller gap i forskningen. Bruken av litteraturreview sikrer også høy kvalitet i datamaterialet, siden dataene er hentet fra artikler som er publisert i internasjonale forskningstidsskrift og således allerede kan anses som kvalitetssikret.

### 3.3 Litteraturreview som metode og kvalitetskrav

Jeg har brukt «*Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination*» av Chris Hart (1998) som utgangspunkt for min anvendelse av metoden. Hart definerer en litteraturreview som:

*«The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfill certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed»* (Hart 1998: 13)

En litteraturreview er altså en metode for å velge ut, analysere og evaluere tilgjengelige dokumenter som omhandler et bestemt tema. I følge Hart (1998) er en litteraturreview en sentral del av ethvert forskningsprosjekt fordi det gir forskeren en god forståelse av temaet man skal studere. Samtidig gir det en oversikt over eksisterende teori og empiri. I tillegg kan en litteraturreview bidra til å gi nye perspektiver om temaet, klargjøre forholdet mellom ideer og praksis, og gi forskeren en innføring i det tema-spesifikke vokabularet som benyttes (Hart 1998).

I følge Hart (1998) anvendes gjerne litteraturreview på to ulike måter. For det første kan den brukes i startfasen av et hvert forskningsprosjekt for å orientere

seg og få oversikt over det temaet man skal skrive om. For det andre kan den benyttes slik jeg gjør her, nemlig som metode for å besvare et sett med forskningsspørsmål.

For å kunne gi et godt bilde av litteraturen innenfor temaet man skriver om, er det nødvendig å være bevisst på kvalitetskravene som stilles til metoden man benytter. I følge Hart (1998) er en litteraturreview kvalitetsmessig god dersom den følger følgende krav:

*«Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in the literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new.»* (Hart 1998: 1-2).

Dette betyr at reviewen for det første bør ha tilstrekkelig bredde og dybde. For å møte dette kvalitetskravet har jeg tatt for meg to litteraturutvalg, ett for hvert forskningsfelt jeg undersøker. I den forbindelse har jeg gjennomgått et stort antall artikler om de respektive temaene for å sikre at de artiklene jeg til slutt tok med videre til reviewene var representative og av tilstrekkelig relevans for mine forskningsspørsmål. Det at jeg undersøker to ulike tilnærminger til det bredere temaet lojalitet, bidrar ytterligere til bredde i utvalget mitt.

For det andre påpeker Hart (1998) at reviewen bør være konsistent, tydelig og kortfattet samtidig som den utføres på en effektiv måte. For å møte dette effektivitetskravet har jeg utformet et feature map for å strukturere gjennomgangen av artiklene. Et feature map er, ifølge Hart (1998), et effektivt virkemiddel for å systematisere sentrale kjennetegn ved publikasjonene i utvalget og for å systematisk besvare spørsmål som er relevante for forskningsspørsmålet.

### 3.4 Utvalgskriterier og søkeprosess

Som nevnt, har jeg foretatt to separate litteraturreviewer for temaene intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse. Totalt har jeg inkludert 36 artikler i denne studien, 18 fra hvert forskningsfelt. Da søkeprosessene og utvalgskriteriene for disse var av litt ulik karakter, vil jeg i det følgende skille presentasjonen av prosessen, kriteriene og utfordringene jeg støtte på. Først tar jeg for meg intern merkevarebygging.

#### Intern merkevarebygging

Et søk i søkemotoren Google scholar gir i overkant av 3 millioner treff for internal branding og internal marketing (søk foretatt 13.07.16). Min første utfordring lå dermed i å identifisere eventuell kjernelitteratur innen dette forskningsfeltet. I tillegg til å identifisere kjernelitteratur, ønsket jeg å sikre bredde i utvalget ved å finne studier som var gjennomført i ulike organisatoriske kontekster (ulike sektorer, bransjer og land). Jeg startet søkeprosessen med å laste ned 68 artikler om internal branding og internal marketing. Disse artiklene fant jeg frem til ved å søke på internal branding, internal marketing, internal branding AND loyalty og internal marketing AND loyalty i Google Scholar. Jeg gjorde senere de samme søkene i Pro Quest, men fant frem til de samme artiklene. Jeg bestemte meg tidlig for å fokusere på artikler som i hovedsak fokuserte på intern merkevarebygging som et virkemiddel for å øke lojaliteten blant egne ansatte.

For å redusere antallet artikler til et overkommelig antall, startet jeg med å eliminere artikler som ikke tilfredsstilte kriteriet om fokus på lojalitetsbygging og som ikke hadde det interne publikummet i organisasjonen som hovedfokus (flere av disse artiklene fokuserte også på ekstern merkevarebygging). Deretter gikk jeg systematisk igjennom referanselistene i disse artiklene for å identifisere de hyppigst siterte bidragene i litteraturen om intern merkevarebygging. Her fant jeg også noen artikler som ofte ble henviset til som jeg ikke tidligere hadde undersøkt. De av disse artiklene som viste seg å tilfredsstille de andre kriteriene, ble dermed tatt med videre i prosessen. Jeg søkte også i søkemotoren SCOPUS



for å finne ut hvilke artikler som ble mest sitert generelt sett. Her fant jeg kun rundt halvparten av de artiklene jeg hadde valgt å ta med videre. Det ble dermed vanskelig å tillegge dette særlig stort vekt. Gjennom SCPOUS fikk jeg imidlertid bekreftet at flere av de artiklene jeg vurderte å ta med i reviewen, var blant de hyppigst siterte publikasjonene om temaet.

Jeg søkte i tillegg etter tidsskriftenes Impact Factor i databasen Journal Citation Reports (JCR-databasen). Impact Factor er et mål på hvor hyppig en gjennomsnittlig artikkel i et tidsskrift blir referert til i løpet av en tidsperiode, med andre ord, desto flere referanser - jo høyere Impact Factor. De fleste tidsskriftene artiklene mine var publisert i, ga imidlertid ikke noen treff i JCR-databasen. For å forsikre meg om at artiklene likevel var av høy faglig kvalitet og at de hadde blitt fagfellevurdert, søkte jeg etter tidsskriftene i NSDs liste over vitenskapelige publiseringskanaler. Her fikk jeg treff på samtlige tidsskrift og alle viste seg å være rangert på nivå 1 eller 2. Nivå 2 er NSDs høyeste rangering av tidsskrift og betyr at dette er tidsskrifter som oppfattes som «de mest ledende i brede fagsammenhenger, som utgir de mest betydelige publikasjonene fra ulike lands forskere og som til sammen utgir omlag en femtedel (20 %) av fagets vitenskapelige publikasjoner» (NSD, 2016). Ett av tidsskriftene er i dag nedlagt, men har tidligere hatt god rangering. Jeg har inkludert både NSDs nivåranking, impact factor og antall siteringer fra SCOPUS i skjemaet i kapittel 5.2 hvor jeg presenterer mitt endelige utvalg.

De 18 artiklene jeg til slutt valgte å ta videre til reviewen var de artiklene som tilfredsstilte alle kriteriene jeg hadde satt, ble hyppig referert til av de andre og som jeg mente best kunne bidra til å svare på mine forskningsspørsmål. De 18 artiklene jeg endte opp med å ta med i min review ble publisert mellom 1981 og 2011. Det er her nødvendig å nevne at artikler som bruker begrepet internal branding er overrepresentert i utvalget. Dette skyldes at svært få av artiklene som brukte begrepet internal marketing tilfredsstilte kriteriet om å fokusere på lojalitetsbygging, men heller hadde et enhetlig fokus på intern markedsføring som et verktøy for å oppnå bedre økonomiske resultater. Forholdet mellom

markedsføring og merkevarebygging i denne sammenheng, har jeg tatt nærmere for meg i kapittel 2.4. Utvalget jeg til slutt satt igjen med inneholder både selvstendige empiriske studier, teoriutviklende publikasjoner, litteraturreviewer og mer erfaringsbaserte bidrag fra organisasjonskonsulenter. Studiene er også gjennomført i- eller basert på organisasjoner fra ulike sektorer, bransjer og i ulike land med ulik kulturell kontekst, noe som sikrer en god bredde i utvalget.

### **Organisasjonsforpliktelse**

Begrepet organizational commitment oppdaget jeg først da jeg gikk igjennom referanselister i artikler om intern merkevarebygging, blant annet i Caruna og Calleya (1998). De hadde henvist til artikkelen «a three-component conceptualization of Organizational Commitment» av John Meyer og Natalie Allen (1991). For å gjøre meg kjent med begrepet startet jeg med et kjapt søk på ordene Organizational Commitment i søkemotoren Google Scholar, som ga 2 230 000 treff (søk foretatt 13.07.16). Den nevnte artikkelen fra Meyer og Allen var en av de øverste treffene på Google Scholar, (sortert etter relevans) og jeg startet søkeprosessen min etter andre relevante artikler med en gjennomgang av referanselisten i denne artikkelen. I tillegg lastet jeg ned rundt seksti andre artikler fra Google Scholar som tok for seg denne tematikken. Da jeg senere gikk igjennom artiklene, så jeg i hovedsak etter artikler som tok for seg lojalitetsbygging i organisasjoner, som det i flere artikler ble pekt på at organizational commitment var et synonym på. Jeg søkte også spesifikt etter «organizational commitment + loyalty» på Google Scholar, men fikk da opp artikler jeg allerede hadde lastet ned i forbindelse med det første søket.

Jeg ekskluderte flere artikler som tok for seg temaer som gikk utover feltet organisasjonsforpliktelse, blant annet en rekke artikler som i tillegg undersøkte organisasjonsforpliktelse blant eksterne aktører (eksempelvis kundelojalitet). Jeg satt deretter igjen med 30 artikler. Jeg gikk så systematisk igjennom referanselistene og innledningen i disse for å identifisere hvilke av dem som ble hyppigst referert til av andre. Jeg søkte også igjennom SCOPUS for å forsikre

meg om at artiklene som var hyppig referert til faktisk var hyppig referert til generelt. Det er her verdt å nevne at noen av de artiklene som var blant de hyppigst nevnte, ble eliminert fra utvalget på et tidligere tidspunkt fordi jeg mente at de ikke var godt egnet til å besvare min problemstilling. Noen eldre artikler ble også eliminert til fordel for nyere artikler av samme forfattere, fordi de i den nye artikkelen bygget videre på eller testet teori som var utviklet i den eldre artikkelen. Noen artikler som forekom sjeldnere i referanselistene ble tatt med fordi de ga utvalget større bredde, blant annet med tanke på organisatorisk kontekst. Det var også flere artikler som det ble hyppig referert til i litteraturen, men som jeg ikke fant ved å søke i SCOPUS.

Jeg tok noe høyde for Impact Factor for tidsskriftene artiklene ble publisert i. Dette gjaldt i de tilfellene jeg var sterkt i tvil om jeg skulle inkludere eller eliminere en artikkel fra det endelige utvalget. Det var imidlertid flere artikler hvor jeg ikke fant Impact Factor for de tidsskriftene de var publisert i. Dermed gir Impact Factor et dårlig sammenligningsgrunnlag i dette tilfellet. Jeg valgte derfor å søke etter artiklene i NSDs liste over vitenskapelige publiseringskanaler, hvor jeg fikk treff på alle tidsskriftene jeg søkte på. Hele seks av tidsskriftene hadde høyeste ranking (nivå 2) hos NSD. De resterende to tidsskriftene var rangert på nivå 1 i samme database.

De 18 artiklene jeg valgte å inkludere i litteraturreviewen ble publisert mellom 1972-2008 og de representerer et bredt utvalg forskningsartikler om organisasjonsforpliktelse. Både selvstendige empiriske studier, artikler av mer teoretisk art og litteraturstudier er inkludert i utvalget. Utvalget består av en del av det som kan anses å være kjernelitteraturen innenfor temaet, men inneholder også studier gjort i andre kontekster enn de som opprinnelig ble studert (både andre typer organisasjoner og i ikke-vestlige land). Utvalget inneholder dessuten studier gjort med basis i litt ulike tilnærminger til organisasjonsforpliktelse for å sikre både bredde og dybde i dataene jeg til slutt sitter igjen med.

### 3.5 utfordringer

Jeg vil her knytte noen kommentarer til denne undersøkelsens validitet og reliabilitet, samt utfordringer knyttet til dette. Validitet er knyttet til spørsmålet - måler denne undersøkelsen det den skal måle (Ringdal 2001)? Denne oppgavens validitet eller pålitelighet er altså avhengig av om dataene jeg har samlet inn faktisk bidrar til å besvare min problemstilling. En undersøkelse har høy reliabilitet dersom andre som benyttet samme design ville kommet til de samme konklusjonene (Ringdal 2001). For å oppnå høy grad av validitet og reliabilitet har jeg vært nøye på at utvalgene mine er mest mulig representative, av god kvalitet og at de faktisk bidrar til å besvare problemstillingen min. Representativitet har jeg sikret på oppnå gjennom å ta for meg et bredt utvalg artikler (når det gjelder konteksten som er studert, typer publikasjoner, faglig tilhørighet o.l.) som tar for seg lojalitetsbygging innenfor to ulike fagfelt. Kvaliteten har jeg sikret gjennom å velge ut artikler fra internasjonalt anerkjente tidsskrift som er fagfellevurdert. Validiteten har jeg blant annet sikret gjennom å være kritisk i utvelgelsen av artikler, presis i utformingen av forskningsspørsmål og gjennom en nøye og systematisk gjennomgang og analyse av utvalget.

En utfordring ved litteraturreview vil alltid være tilgangen til publikasjoner. Jeg opplevde at noen artikler som kunne vært relevant å inkludere i min review ikke var mulig å få tilgang til. Dette kan ha medført at noen perspektiver som kan bidra til å besvare min problemstilling, ikke ble belyst. Likevel mener jeg at jeg sitter igjen med et representativt utvalg av litteraturen innen begge felt, som inkluderer de mest relevante perspektivene på begrepene jeg studerer. Jeg har også gått gjennom flere litteraturreviewer innen begge temaene enn de jeg inkluderte i min review, nettopp for å forsikre meg om at jeg har fanget opp de store linjene og de viktigste tilnærmingene innenfor feltene.

Jeg møtte flere utfordringer da jeg skulle kvalitetssikre utvalget mitt innen intern merkevarebygging gjennom å kvalitetssikre tidsskriftenes de var publisert i. Seks

av 11 tidsskrifter artikkelene mine var publisert i, lyktes jeg ikke å finne noen impact factor på i den sentrale databasen Journal Citation Reports. Det kan være flere årsaker til at det ikke var registrert noen impact factor på disse seks. En av disse tidsskriftene ble nedlagt i 1995 (men artikkelen i dette tidsskriftet var en av de hyppigst siterte), det kan være årsaken til at jeg ikke fant impact factor på denne. Ved nærmere ettersyn fant jeg også ut at de andre tidsskriftene uten impact factor var nyere enn de andre fem. Tidsskriftene uten impact factor ble startet opp mellom 1985 og 1997. Tidsskriftene med impact factor ble startet opp mellom 1922 og 1990. Dette kan være en indikator på at de nyeste tidsskriftene ikke helt har «satt» seg i feltet ennå. NSDs database viste seg her å bli løsningen, da denne favnet bredere enn de andre.

At så mange av artikkelene er publisert i nyere tidsskrifter, kan også være en årsak til at jeg kun fant tall på antall siteringer for tre av artikkelene i utvalget da jeg søkte i Social Science Citation Index. Et annet viktig poeng kan være at spredningen i forskernes geografiske tilhørighet er langt større i utvalget om intern merkevarebygging enn organisasjonsforpliktelse. I litteraturen om organisasjonsforpliktelse er hele 14 av artikkelene skrevet av amerikanske forskere ansatt på amerikanske universitet. Her er også majoriteten av artikkelene publisert i prestisjetunge tidsskrift (nivå 2 hos NSD). I utvalget om intern merkevarebygging er kun seks av artikkelene skrevet i USA, de resterende tolv kommer fra Tyskland, Storbritannia, Australia, Kypros og Malta. Samtidig kan man se at majoriteten av de mest prestisjetunge tidsskriftene er amerikanske. Kan det tenkes at det er vanskeligere for ikke-amerikanske forskere å få publisert sine studier i de største amerikanske tidsskriftene enn det er for amerikanere?

Det er alltid en utfordring i forskning å kontrollere for egen partiskhet (bias). I en litteraturreview og når man arbeider med sekundærdata har man imidlertid mulighet til større distanse fra respondentene og organisasjonene som blir studert. På denne måten slipper man utfordringer som intervju bias og egne forutinntatte antakelser om organisasjonene. Her kan selvsagt en utfordring

være at jeg ikke har hatt mulighet til å selv kontrollere eventuelle feil i studiene jeg har inkludert i min review. Likevel velger jeg å ha tiltro til at de internasjonale tidsskriftene som har publisert artiklene i mitt utvalg har strenge kvalitetskriterier for hva de publiserer, og at studiene her har blitt grundig fagfellevurdert.

Under arbeidet med mine reviewer, har jeg hele tiden vært bevisst på at min egen faglige bakgrunn og mine interesser kan påvirke hvordan jeg tolker litteraturen i utvalget. Majoriteten av artiklene er skrevet av forskere som ikke tilhører mitt eget fagfelt, men tilgrensede fagfelt som ledelsesforskning, psykologi og markedsføring. Dette kan medføre at studier som treffer nærmere mitt faglige utgangspunkt, blir vektlagt sterkere enn andre artikler som er fjernere fra dette. Likevel er temaet lojalitetsbygging noe som er svært lite vektlagt i litteratur jeg på forhånd kjenner til. Det er dermed sannsynlig at jeg har kunnet tolke dataene med «nye øyne».

Et problem som kan være aktuelt når man arbeider med mange begreper og ulike begrepsforståelser er muligheten for at ting kan bli «*lost in translation*». Artiklene er skrevet på engelsk og jeg utfører min review på norsk. Arbeidet med å oversette begrepene har dermed vært en stor utfordring. Det er flere begreper på engelsk som har samme betydning når de oversettes til norsk, men som har en litt annen betydning på engelsk. For å løse dette best mulig, har jeg søkt mye etter hvilke begreper andre nordmenn har benyttet seg av, for å henvise til begrepene jeg opererer med. Selv om det er svært få artikler om disse temaene på norsk, fant jeg at *organisasjonsforpliktelse* var den mest brukte oversettelsen av *organizational commitment*. Andre begreper som har blitt benyttet på norsk er blant annet organisasjonstilhørighet og jobbengasjement, men i langt mindre utstrekning enn organisasjonsforpliktelse.

Jeg har også vært bevisst på hvilke kontekster som er studert og om disse kunne være overførbare til en norsk kontekst. I studiene er de fleste av organisasjonene amerikanske, men det er også noen asiatiske og europeiske. Når begge begrepene, med små modifikasjoner fungerer i disse svært ulike

sosiale og kulturelle kontekstene, kan det i seg selv tale for at de kan fungere i norske organisasjoner. Jeg har imidlertid registrert at ingen av de organisasjonene fra offentlig sektor som er studert i mitt utvalg, er europeiske.

### 3.6 Feature map

Et *feature map* er et verktøy for å skjematisk systematisere store mengder informasjon som er relevant for å besvare mine forskningsspørsmål (Hart 1998). Jeg er interessert i å finne svar på hvordan lojalitet skapes blant ansatte i en organisasjon og hvilke effekter lojalitet blant ansatte har for organisasjonen og for de ansatte selv. Litteraturen i utvalget mitt gir svært mange svar på disse spørsmålene, og det har dermed vært avgjørende å få systematisert dette i et feature map for å kunne fokusere reviewene og skille ut det som er relevant for min problemstilling.

Mitt feature map består av i alt 18 spørsmål til litteraturen og er delt i tre deler. I den første delen tar jeg for meg bakgrunnsinformasjon om publikasjonene (metodebruk, tidsskrift, publiseringsår, forskernes tilhørighet o.l.). I den andre delen presenterer jeg kjennetegn ved organisasjonene som er studert og i del tre stiller jeg spørsmål som retter seg direkte mot forskningsspørsmålene mine og som omhandler lojalitetsbygging i organisasjoner. I det følgende vil jeg redegjøre for spørsmålene i mitt feature map og hvorfor de er relevant å stille i denne sammenheng.

#### 3.6.1 Spørsmål 1-7: Bakgrunnsinformasjon om publikasjonene

Spørsmålene i denne kategorien dreier seg først og fremst om bakgrunnsdata om publikasjonene. Dette innebærer navn på publikasjonen, forfattere, publikasjonsår og publikasjonsmedium. Jeg har i tillegg notert meg forfatternes faglige og geografiske tilhørighet, for å få et overblikk over i hvilke fagmiljøer tematikken står sterkest. For det andre dreier spørsmålene i denne kategorien seg om hvilke metoder forskerne har benyttet i sin studie og om publikasjonen

er av empirisk eller teoretisk art. Jeg har også stilt spørsmål om hvilke eventuelle utvalgskriterier som er benyttet i valg av case eller respondenter.

Bakgrunnsinformasjonen om publikasjonene er viktig å kartlegge for å sikre oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Slik grunnleggende informasjon om publikasjonene forteller blant annet noe om bredden i utvalget og synliggjør samtidig eventuell ubalanse. Det kan for eksempel være ubalanse i utvalget med tanke på årstall for publisering. En slik ubalanse, eksempelvis en overrepresentasjon av eldre publikasjoner, kan påvirke gyldigheten av dataene mine. Når man arbeider med sekundærdata, har man ikke samme kontroll som når man selv samler inn primærdata. Det er dermed viktig å ha et bevisst forhold til metodebruken i litteraturutvalget fordi det sier noe om hvordan informasjonen som danner grunnlaget for min review er samlet inn. Metodebruken i publikasjonene kan påvirke hvor generaliserbare dataene i min egen review er.

### **3.6.2 Spørsmål 8-11: Organisatorisk kontekst**

Spørsmålene i denne kategorien omhandler den organisatoriske konteksten studiene er gjennomført i eller den organisatoriske konteksten respondentene i undersøkelsene befinner seg i. Her har jeg i hovedsak vært opptatt av organisasjonens bransjetilhørighet, hvilken sektor den tilhører (offentlig, privat eller frivillig sektor) og størrelse på organisasjonen. Jeg har i tillegg notert meg hvilket land undersøkelsen er gjennomført i. Utover dette, har jeg i denne kategorien også inkludert spørsmålet om på hvilket nivå de ansatte som deltar i studien befinner seg. Disse faktorene er ikke direkte knyttet til problemstillingen min, men jeg har inkludert de i mitt feature map av to grunner. Først av alt har jeg vært oppmerksom dette på grunn av generaliserbarhet. En overrepresentasjon av studier gjennomført utelukkende blant medlemmer av toppledelsen, ville for eksempel gjøre mine data mindre overførbare og påvirke bredden i utvalget. For det andre gir det meg oversikt over hvilke typer organisasjoner som i hovedsak er opptatt av å øke lojaliteten blant sine ansatte. Er det kun private organisasjoner som trenger lojale ansatte for å holde



seg konkurransedyktige eller er dette også relevant for offentlig og frivillig sektor? Ikke minst gjør det meg oppmerksom på hvor overførbare ideene innen de ulike forskningsfeltene er. Fungerer det likt på tvers av bransjer og land, eller er det bransjespesifikke fenomener som kun fungerer i en vestlig kontekst?

### 3.6.3 Spørsmål 12-18: Lojalitetsbygging i organisasjoner

Spørsmål 12 og 13 hjelper meg å besvare den første delen av forskningsspørsmålet mitt: «*Hva er de mest sentrale begrepene om lojalitetsbygging i organisasjoner, og hvordan defineres disse i forskningslitteraturen?*». Her har jeg vært oppmerksom på eventuelle enigheter og uenigheter rundt selve forståelsen av begrepene. Henviser litteraturen til de samme definisjonene av begrepene, eller er det store sprik? Presenteres begrepet som en ferdig organisasjonsoppskrift på lojalitet eller som et vagere begrep? Gjennom disse spørsmålene har jeg også fanget opp ulike tilnærminger til begrepene og eventuelle faser i deres utvikling.

Spørsmål 14 «*nevnes andre begrep for lojalitetsbygging i artikkelen og hvordan er disse definert?*» var et viktig spørsmål å ha med i startfasen av arbeidet med reviewen fordi det hjalp meg til å fange opp eventuelle beslektede begrep som også omhandler lojalitetsbygging. Jeg ønsker å fange opp slike for å forsikre meg om at jeg hadde valgt de mest relevante forskningsfeltene å studere. Hadde jeg eksempelvis støtt på forskningsfelt eller begrepet i denne fasen som var mer relevante for min problemstilling og som samtidig skilte seg nok fra det andre begrepet jeg ville undersøke, ville jeg måtte revurdere hvilke begrep jeg til slutt skulle ta med i oppgaven.

Spørsmål 15, 16 og 17 hjelper meg å besvare den andre og tredje delen av min problemstilling: «*Hva er likhetene og forskjellene mellom disse når det gjelder hva de finner av årsaker til, og effekter av lojalitet?*» og «*Hvordan skapes lojalitet blant ansatte i en organisasjon, og hvilke effekter har lojale ansatte for organisasjonen som helhet, og for de ansatte selv?*». Her stiller jeg for det første spørsmål ved årsakene til lojalitet blant ansatte. Spørsmålene er ment til å

fange opp karakteristikk med de ansatte og deres arbeidshverdag som kan øke deres lojalitet. I tillegg fanger spørsmålene opp hvilke strukturelle tiltak eller programmer organisasjonen kan iverksette for å oppnå lojalitet blant sine ansatte. For det andre stiller jeg spørsmål om effekter, både for organisasjonen og for ansattes holdninger og atferd. For det tredje har jeg stilt spørsmålet «hva konkluderer studien med?» for å fange opp eventuelle konklusjoner i studiene som ikke blir fanget opp av de andre spørsmålene. Det vil si konklusjoner som går på aspekter utenom årsaker og effekter. Gjennom disse spørsmålene har jeg også systematisert likheter og forskjeller mellom forskningsfeltenes syn på lojalitet.

I tillegg ønsker jeg å identifisere eventuelle hull i forskningen ved å stille spørsmål ved hvilke forslag til videre forskning som blir fremmet i artikkelen i spørsmål 18.



## 4. Presentasjon av datamaterialet:

### Organisasjonsforpliktelse

#### 4.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg presentere 18 internasjonale forskningsartikler som omhandler begrepet organisasjonsforpliktelse. Jeg vil starte med å gi en oversikt over artiklene i tabellform. Deretter vil jeg presentere sentrale trekk ved artiklene, blant annet hvilket år de ble publisert og i hvilket publikasjonsmedium, samt forfatterens faglige og geografiske tilhørighet. Videre går jeg igjennom artiklenes metodiske tilnærming, kjennetegn ved respondentene og den organisatoriske konteksten som fenomenet er studert i. Deretter gir jeg en redegjørelse for begrepets definisjoner, komponenter og tilnærminger. Jeg går så igjennom årsakene til organisasjonsforpliktelse blant ansatte. Avslutningsvis redegjør jeg for effektene av organisasjonsforpliktelse, slik de er gjengitt i litteraturutvalget.

#### 4.2 Presentasjon av litteraturen

I følgende tabell gis en oversikt over artiklene, sortert alfabetisk etter forfatter.

Tabell 1: Oversikt over forskningsartiklene i litteraturutvalget

Forfattere	Tittel på publikasjonen	Tidsskrift	Journal Impact factor og NSD nivå	Antall siteringer SCOPUS	Formål
Angle, H. L. og Perry, J. L. (1981)	An Empirical assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness	Administrative Science Quarterly	2015: 5:316 5årlig IF: 7.517 NSD: nivå 2		Undersøker hvordan organisasjonsforpliktelsen til ansatte på lavere nivå i et busselskap påvirker organisasjonens effektivitet.
Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. og Bhatia, P. (2004)	Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance	Journal of Organizational Behavior	2015: 2:986 5årlig IF: 4.847 NSD: nivå 2	349	Undersøker hvordan transformasjonsledelse påvirker ansattes grad organisasjonsforpliktelse.

Bateman, T. S. og Strasser, S. (1984)	A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment	Academy of Management Journal	2015: 6.233 5årlig IF: 10.588 NSD: nivå 2	380	Gjennomfører en longitudinell undersøkelse blant sykepleiere for å identifisere årsaker til organisasjonsforpliktelse blant de ansatte.
Chen, Z. X., Tsui, A. S. og Farh, J. (2002)	Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China	Journal of Occupational and Organizational Psychology	2015: 2.059 5årlig IF: 3.5 NSD: nivå 1	181	Undersøker forholdet mellom ansattes lojalitet til sin overordnede og ansattes prestasjoner og organisasjonsforpliktelse i en kinesisk kontekst.
Dunham, R. B., Grube, J. A. Castañeda, M. B. (1994)	Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition	Journal of Applied Psychology	2015: 3.81 5årlig IF: 7.13 NSD: nivå 2	272	Undersøker og evaluerer hvordan tidligere forskning har definert, mål og validert organisasjonsforpliktelse.
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. og Sowa, D. (1986)	Perceived Organizational Support	Journal of Applied Psychology	2015: 3.81 5årlig IF: 7.13 NSD: nivå 2	2139	Undersøker hvordan ansatte oppfatter at organisasjonen de jobber i setter pris på deres bidra til organisasjonen og hvordan den bryr seg om deres velvære og hvilke effekter en slik oppfatning har.
Glisson, C. og Durick, M. (1988)	Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations	Administrative Science Quarterly	2015: 5.316 5årlig IF: 7.517 NSD: nivå 2		Undersøker hvilken effekt ulike karakteristikk med organisasjonen, den ansatte eller arbeidet vedkommende utfører har på jobbtfredshet og organisasjonsforpliktelse.
Hrebiniak, L. G. og Alutto, J. A. (1972)	Personal and Role-Related factors in the development of Organizational Commitment	Administrative Science Quarterly	2015: 5.316 5årlig IF: 7.517 NSD: nivå 2		Undersøker forholdet mellom personlige og rolle-relaterte faktorer og ansattes forpliktelse til organisasjonen de arbeider i.
Marsh, R. M. og Mannari, H. (1977)	Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study	Administrative Science Quarterly	2015: 5.316 5årlig IF: 7.517 NSD: nivå 2		Undersøker organisasjonsforpliktelse i japanske organisasjoner og hvorfor japanske bedrifter har lavere turnover enn amerikanske.
Mathieu, J. E. og Zajac, D. M. (1990)	A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment	Psychological Bulletin	2015: 14.839 5 årlig IF: 21.971 NSD: nivå 2	2101	Litteraturreview av tidligere forskning på organisasjonsforpliktelse blant ansatte for å identifisere årsaker, korrelater og effekter av organisasjonsforpliktelse.
McGee, G. W. og Ford, R. C. (1987)	Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales	Journal of Applied Psychology	2015: 3.81 5årlig IF: 7.13 NSD: nivå 2	261	Tester og videreutvikler en skala utviklet av Meyer og Allen i 1984 for måling av organisasjonsforpliktelse blant ansatte.

Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1991)	A Three-Component conceptualization of Organizational Commitment	Human Resource Management Review	2015: 2.236 5 årlig IF: 3.324 NSD: nivå 1	2103	Gjennomgår tidligere forskning om organisasjonsforpliktelse blant ansatte og deler inn begrepet i tre komponenter.
O'Reilly, C. og Chatman, J. (1986)	Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, identification, and Internalization on Prosocial Behavior	Journal of Applied Psychology	2015: 3.81 5årlig IF: 7.13 NSD: nivå 2	1278	Undersøker de underliggende dimensjonene ved en ansatts psykologiske tilknytning til sin organisasjon.
Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T og Boulian, P. V. (1974)	Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians	Journal of Applied Psychology	2015: 3.81 5årlig IF: 7.13 NSD: nivå 2	1761	Longitudinell studie hvor de undersøker ulike variabler for organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet og hvordan disse variablene påvirker turnover blant nyansatte.
Reichers, A. E. (1985)	A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment	The Academy of Management Review	2015: 7.288 5 årlig IF: 12.453 NSD: nivå 2	606	Foreslår en «multiple commitments approach» til forståelsen av organisasjonsforpliktelse hos ansatte basert på en gjennomgang av eksisterende forskning og ideer fra klassisk organisasjonsteori.
Scandura, T. A. og Lankau, M. J. (1997)	Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction	Journal of Organizational Behavior	2015: 2.986 5årlig IF: 4.847 NSD: nivå 2	204	Undersøker hvordan fordeler som fleksitid påvirker organisasjonsforpliktelse og om det påvirker ansatte ulikt avhengig av kjønn og familiesituasjon.
Solinger, O. N., van Olfen, W. og Roe, R. A. (2008)	Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment	Journal of Applied Psychology	2015: 3.81 5årlig IF: 7.13 NSD: nivå 2	118	Kritiserer Meyer og Allens tre-komponent-modell for å kun være anvendbar for å predikere turnover. Foreslår en ny tilnærming basert på Eagly og Chaikens (1993) «attitude-behavior»-modell
Steers, R. M. (1977)	Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment	Administrative Science Quarterly	2015: 5.316 5årlig IF: 7.517 NSD: nivå 2	732	Undersøker årsaker til og effekter av organisasjonsforpliktelse blant ansatte. Utvikler og tester en modell for slike undersøkelser.

### 4.3 Sentrale kjennetegn ved utvalget

Fire av artiklene i utvalget ble publisert mellom 1972-1977 og syv mellom 1981-1988. De resterende syv artiklene ble publisert etter 1990 og den nyeste publikasjonen er fra 2008. Dette gir en god tidsmessig spredning i utvalget mellom 1970 og 2000. Selv om det kunne vært flere artikler fra 2000-tallet, er de

eldre artiklene fremdeles svært mye brukt og referert til også i nyere artikler jeg ikke har inkludert i mitt utvalg. Forskningsfeltet virker å nå sin topp fra midten av 1980-tallet til midten av 1990-tallet.

11 av artiklene er skrevet av forfattere med tilknytning til ledelsesforskning på handelshøyskoler. To av artiklene er skrevet som et samarbeid mellom en ledelsesforsker og en forsker fra feltet organisasjonen som er studert tilhører, i disse tilfellene gjaldt dette medisin og transport/kommunikasjon. Tre av artiklene er skrevet av psykologer og en er skrevet av sosiologer. En artikkel er skrevet av en organisasjonsforsker, en filosof og en organisasjonspsykolog. Hele 13 av artiklene er skrevet og publisert ved Universiteter i USA, en artikkel er skrevet av forskere fra Hong Kong, en artikkel er skrevet av forskere fra Canada og en er skrevet av nederlandske forskere. En artikkel er skrevet som et samarbeid mellom en amerikansk og en japansk forsker og en er skrevet som et samarbeid mellom forskere fra USA og Singapore. Dette virker altså å være et forskningsfelt som står sterkest i amerikansk ledelsesforskning, men som i tillegg har spredt seg til andre fagfelt og land.

Fem av artiklene er publisert i *Administrative Science Quarterly* og seks er publisert i *Journal of Applied Psychology*. Resten av artiklene i utvalget er publisert i ulike tidsskrifter som fokuserer på generell psykologi, arbeids- og organisasjonspsykologi, ledelse, organisasjonsatferd og HR-ledelse. 14 av artiklene er publisert i amerikanske tidsskrifter, de resterende fire er publisert av tidsskrifter fra Storbritannia og Nederland. Dette er i tråd med forskernes faglige og geografiske tilhørighet.

#### **4.3.1 Metodisk tilnærming**

De fleste studiene vil jeg klassifisere som selvstendige, empiriske studier. Tre av artiklene anser jeg som å være av mer teoretisk art. Disse er i hovedsak fokusert rundt å utvikle teori og å «rydde» i tidligere forskning ved å kategorisere tidligere studier og tilnærminger til organisasjonsforpliktelse gjennom litteraturreviewer (Meyer og Allen 1991, Reichers 1985, Solinger 2008).

I 12 av studiene har forskerne benyttet seg av kun kvantitative metoder, og i 10 av disse er det benyttet større spørreundersøkelser for innsamling av data. Noen av disse har sammenfattet resultater fra flere identiske kvantitative studier med flere utvalg av respondenter. Eksempelvis har Eisenberger m.fl. (1986) gjennomført én spørreundersøkelse med 361 respondenter ansatt i privat sektor og én blant 97 lærere i videregående skoler. To av de kvantitative studiene var longitudinelle studier, hvor forskerne administrerte spørreundersøkelser til den samme gruppen ansatte med henholdsvis fem (Bateman og Strasser 1984) og 10 (Porter m.fl. 1974) måneders mellomrom. Også Mathieu og Zajac (1990) benyttet kvantitativ metode i sin studie. De gjennomførte en omfattende meta-analyse av 124 tidligere studier som alle hadde analysert eller målt organisasjonsforpliktelse på individnivå. Studien inneholder korrelasjoner mellom 48 variabler hentet fra 174 selvstendige utvalg.

I tre av studiene er det benyttet en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. To av disse kombinerte dybdeintervju med få respondenter med større spørreundersøkelser med flere respondenter (Angle og Perry 1981, Chen m.fl. 2002). Marsh og Mannari (1977) benyttet seg av både intervju, observasjon, en omfattende spørreundersøkelse og dokumentanalyse i sin studie av fabrikkansatte i Japan.

Den kvantitative metoden, spørreundersøkelser med mange respondenter, er den mest benyttede metoden for innsamling av data i mitt utvalg.

#### **4.3.2 Organisatorisk kontekst**

14 av artiklene er basert på studier gjennomført blant ansatte i en eller flere organisasjoner. I seks av studiene tilhører organisasjonene privat sektor, tre tilhører offentlig sektor og i en studie er ansatte i både offentlig, privat og frivillig sektor representert. Fire artikler oppgir ikke sektortilhørighet. I de ulike studiene er ansatte fra et vidt spekter av organisasjoner innen ulike bransjer undersøkt; transport, reiseliv, fabrikk, politi, helse og sosial, undervisning (både videregående, universitet og høyskole), forskning og ideelle organisasjoner er



blant bransjene som er undersøkt. Her ser vi en klar overvekt av private organisasjoner, noe som ser ut til å stemme med den øvrige litteraturen om organisasjonsforpliktelse. Det er imidlertid positivt at både offentlig sektor og frivillig sektor er inkludert i utvalget.

Det er kun i seks av studiene det oppgis informasjon om størrelse på organisasjonene. I fem av disse oppgis at det er store organisasjoner med flere enn 10 000 ansatte. I den sjette studien oppgis det at forskerne har undersøkt en rekke organisasjoner med ulik størrelse. Det blir altså utfordrende å trekke noen slutninger om representativitet når det gjelder størrelse.

Tretten av studiene er gjennomført i amerikanske og kanadiske organisasjoner, en studie i en japansk organisasjon, en i en organisasjon i Singapore og en studie blant flere organisasjoner i Hong Kong. I likhet med forfatterens tilhørighet, ser man også en klar overvekt av studier i en vestlig kontekst. Likevel kan undersøkelsene av organisasjonene i Singapore, Japan og Hong Kong bidra til å øke representativiteten og bidra til en viss generaliserbarhet av konklusjonene i studiene - dersom de samsvarer på tvers av kontekstene.

Amerikansk privat sektor virker dermed å være den dominerende organisatoriske konteksten i mitt utvalg av studier.

#### **4.3.3 Kjennetegn ved respondentene og utvalgsriterier**

I fem av studiene er data innhentet gjennom spørreundersøkelser, intervjuer eller observasjon av ansatte på alle nivå i organisasjonen. I en studie er undersøkelsen gjennomført blant ledere og mellomledere (Scandura og Lankau 1997). Syv studier har blitt gjennomført blant «vanlige» ansatte som sykepleiere, lærere, sekretærer og resepsjonister. I studien gjennomført av Angle og Perry (1981) fokuserte de på bussjåfører og mellomledere. Kun fire av studiene i utvalget er gjennomført blant ansatte i én organisasjon. Det er viktig for representativiteten i utvalget at ansatte på flere nivå er studert, slik det er

her. En overvekt av studier av kun ledere eller førstelinjeansatte ville bidratt til lavere generaliserbarhet.

I kun to studier er det oppgitt hvorfor forskerne har valgt å studere ansatte i den organisasjonen de har studert. Porter m.fl. (1974) valgte å undersøke et statlig sykehus fordi de hadde en lang historie med høy turnover blant ansatte. Avolio m.fl. (2004) undersøkte et offentlig sykehus i Singapore fordi alle sykehus i Singapore nylig hadde gjennomgått omstruktureringer med sikte på å bli mer innovative og kostnadseffektive. I tillegg oppgis sykehus som en ideell kontekst for å undersøke hvordan organisasjonsforpliktelse blir påvirket av ledelse fordi man har en ledelse som er strukturelt nær, men lite tilstede for de ansatte i det daglige. Majoriteten av studiene har utført sine undersøkelser blant tilfeldige utvalg ansatte i organisasjonene. I to av undersøkelsene påpeker forskerne at tilfeldig utvalg ikke var mulig, men at de forsøkte å dele ut spørreundersøkelser til et mest mulig representativt utvalg. I de fleste studier oppnådde man uansett en viss representativitet og spredning med tanke på faktorer som kjønn, alder, utdanning og hvor lenge den ansatte hadde jobbet i organisasjonen.

#### **4.4 Like og ulike tilnærminger i forskningen**

Det er bred enighet om at begrepet *organisasjonsforpliktelse* refererer til den psykologiske tilknytningen ansatte har til sin organisasjon (blant annet Avolio m.fl. 2004, Chen m.fl. 2002, Mathieu og Zajac 1990, Meyer og Allen 1991, O'Reilly og Chatman 1986).

Et flertall av artiklene i utvalget referer til Porter, Steers, Mowday og Boulian (1974) for en mer utfyllende definisjon av begrepet organisasjonsforpliktelse (Angle og Perry 1981, Bateman og Strasser 1984, Dunham m.fl. 1994, Eisenberger m.fl. 1986, Glisson og Durick 1988, Mathieu og Zajac 1990, McGee og Ford 1987, Porter m.fl. 1974, Scandura og Lankau 1997, Steers 1977):

*«Organizational commitment is defined [...] in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Such commitment can generally be characterized by at least three factors: a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; c) a definite desire to maintain organizational membership».* (Porter m.fl. 1974: 604)

I følge Porter m.fl. (1974) er altså organisasjonsforpliktelse en persons grad av identifikasjon med og involvering i en bestemt organisasjon. En slik forpliktelse karakteriseres av at personen har en sterk tro på og aksept for organisasjonens verdier og mål, at vedkommende er villig til å yte noe ekstra for organisasjonen og at personen har et sterkt ønske om å forbli der.

Marsh og Mannari (1977) henviser til Buchanan's litteraturreview fra 1974 der han i tillegg til komponentene i definisjonen over, fant at organisasjonsforpliktelse ble forstått som «a degree of belongingness or loyalty to the organization» (Buchanan 1974). Som nevnt innledningsvis, brukes lojalitet og organisasjonsforpliktelse som synonyme flere steder i litteraturen.

Meyer og Allen (1991) argumenterer for at begrepet organisasjonsforpliktelse inneholder tre distinkte komponenter som kan opptre samtidig hos en og samme person. De referer til disse tre komponentene som affective commitment (affektiv), continuance commitment (kalkulert) og normative commitment (normativ). Skillet mellom dem underbygges også av andre studier i utvalget, blant annet Dunham m.fl. (1994). Det de har felles er at de alle sier noe om ansattes forhold til organisasjonen og at de har avgjørende betydning for ansattes beslutning om å forlate eller å bli i organisasjonen (Meyer og Allen 1991). Komponentene skilles gjerne fra hverandre ved at de har ulike effekter og ulike bakenforliggende årsaker. I tillegg argumenterer flere for at de måles på ulike måter (Mathieu og Zajac 1990, Reichers 1985). Reichers (1985) argumenterer i tillegg for at affektiv og kalkulert forpliktelse har en syklisk sammenheng - nemlig at en forpliktende holdning til organisasjonen fører til

forpliktende atferd, som igjen forsterker den forpliktende holdningen. Denne inndelingen av komponenter fungerer også som et skille mellom forsknings-tradisjoner innenfor feltet organisasjonsforpliktelse. De tre komponentene defineres på følgende måte:

*«Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.»* (Meyer og Allen 1991: 67) (deres understreking).

Affektiv forpliktelse er altså den ansattes emosjonelle tilknytning til organisasjonen (herunder identifikasjon og involvering i organisasjonen). Affektivt forpliktete ansatte blir i organisasjonen fordi de selv ønsker det. Kalkulert forpliktelse handler derimot om de kostnadene den ansatte forbinder med å forlate organisasjonen. Kalkulert forpliktete ansatte blir i organisasjonen fordi de anser kostnadene med å forlate som for høye - de *må* bli værende i organisasjonen. Normativt forpliktete ansatte føler på sin side en sterk forpliktelse til å bli værende i organisasjonen fordi de oppfatter at det er sterke normative forventninger om at de bør bli værende.

### **Affektiv organisasjonsforpliktelse**

Definisjonen til Porter m.fl. fra 1974 kan, i henhold til denne kategoriseringen, forstås som affektiv forpliktelse (Dunham m.fl. 1994, Mathieu og Zajac 1990, McGee og Ford 1987, Meyer og Allen 1991). Dette er en emosjonell tilknytning til organisasjonen som gjerne viser seg ved at den ansatte identifiserer seg med organisasjonens verdier og mål og at den strekker seg lengre enn det som er

forventet for å nå disse målene. I tillegg har den ansatte et sterkt ønske om å bli værende i organisasjonen og han utviser lojalitet og tilhørighet til organisasjonen (Meyer og Allen 1991, Reichers 1985). Organisasjonen anses som verdifull i seg selv og ikke som et middel for å nå økonomiske mål for den enkelte ansatte. I følge Meyer og Allen (1991) har den affektive komponenten ved organisasjonsforpliktelse blitt viet langt større oppmerksomhet i forskningen enn de andre komponentene. Denne komponenten blir også referert til som individual/organizational goal congruence (Reichers 1985) og the attitudinal approach (McGee og Ford 1987).

O'Reilly og Chatman (1986) argumenterer for at det psykologiske båndet ansatte har til organisasjonen de jobber i, kan variere og ta tre ulike former: ettergivenhet, identifikasjon og internalisering. Identifikasjon og internalisering har senere blitt samlet til en form (Meyer og Allen 1997) og plasseres best i kategorien affektiv forpliktelse. Ettergivenhet oppstår når ansatte utviser en bestemt atferd eller holdning, ikke fordi de deler organisasjonens verdier, men fordi det kan føre til belønninger (O'Reilly og Chatman 1986). Jeg vil argumentere for at ettergivenhet ikke tilhører begrepet organisasjonsforpliktelse, da det ikke er i overensstemmelse med definisjonen om at forpliktelse er en ansatts psykologiske bånd til organisasjonen.

### **Kalkulert organisasjonsforpliktelse**

Hrebiniak og Alutto (1972) tilhører gruppen forskere som tar utgangspunkt i den komponenten som av Meyer og Allen (1991) refereres til som continuance commitment. Denne forståelsen av organisasjonsforpliktelse stammer fra Becker's (1960) side-bet theory og handler egentlig om at en ansatts forpliktelse overfor organisasjonen øker i takt med kostnadene vedkommende har ved å forlate den. Det handler altså om at ansatte blir bundet til organisasjonen fordi det å bli i organisasjonen gir fordeler som bedre pensjon eller fordeler på grunn av høy ansiennitet. Så lenge en ansatt tjener mer på å bli i organisasjonen enn å forlate, vil forpliktelsen til organisasjonen vedvare (Mathieu og Zajac 1990, McGee og Ford 1987). I denne tradisjonen forstås forpliktelse som noe som er

knyttet til atferd (behavioral commitment), heller enn å være emosjonell og holdningsmessig (attitudinal) (McGee og Ford 1987). Continuance commitment refereres også til som calculative commitment, blant annet av Hrebiniak og Alutto (1972).

### **Normativ organisasjonsforpliktelse**

Meyer og Allen (1991) viser også til en tredje komponent - den normative forpliktelsen. Den normative forpliktelsen reflekterer en følelse hos den enkelte ansatte om at vedkommende er bundet til å bli i organisasjonen. En slik følelse kan oppstå som følge av at organisasjonen har betalt skolepenger for den ansatte eller at den ansatte har mottatt en kostbar organisasjonsspesifikk utdanning. Den kan også skapes gjennom den sosialiseringen den enkelte blir utsatt for i organisasjonen (Meyer og Allen 1991, Wiener 1982). Denne komponenten blir også beskrevet av Marsh og Mannari (1977) som undersøkte det japanske konseptet «lifetime commitment». Dette innebærer at japanske menn føler at det er moralsk riktig å bli i den samme organisasjonen til de pensjonerer seg.

Både Meyer og Allen (1991) og Dunham m.fl. (1994) henviser til den normative forpliktelsen som en komponent på linje med de andre, men i begge artiklene påpekes en mangel på forskning om akkurat denne komponenten. Mathieu og Zajac (1990) påpeker derimot at den normative forpliktelsen, i likhet med en type de kaller *organizational identification*, enten har blitt tatt opp under den affektive eller den kalkulerte komponenten.

### **Målkompleksitet og organisasjonsforpliktelse**

Reichers har en noe annen filnærming til organisasjonsforpliktelse. Hun anser forpliktelse som «*a process of identification with the goals of an organization's multiple constituencies.*» (Reichers 1985: 465). Dette er en definisjon hun selv plasserer innenfor den affektive organisasjonsforståelsen i den forstand at hun forstår forpliktelse som et resultat av identifikasjon med organisasjonens mål. Det er i sin forståelse av «*an organization's multiple constituencies*» at hennes

forskning skiller seg fra tidligere forskning. Hun argumenterer med basis i klassisk organisasjonsteori og hevder at organisasjoner ikke kan anses som en enhetlig gruppe med felles mål og verdier. I stedet er organisasjoner sammensatt av flere koalisjoner og grupper med egne mål og verdier (Pfeffer og Salancik 1978, Reichers 1985). Reichers påpeker at man i forskningen på forpliktelse og identifikasjon må være klar over at organisasjonsmedlemmene ikke nødvendigvis deler de samme målene. Her kritiserer Reichers tidligere forskning om organisasjonsforpliktelse for å overse kompleksiteten ansatte i organisasjoner står overfor, ved å spørre hvem de egentlig er forpliktet overfor (Reichers 1985).

Som illustrert over, er det i all hovedsak stor enighet om definisjonene av begrepet organisasjonsforpliktelse og hva dette innebærer. Det er også bred enighet om definisjonene av de ulike komponentene. Det er imidlertid ikke like stor enighet om hvordan organisasjonsforpliktelse kan måles. O'Reilly og Chatman (1986) peker blant annet på at forpliktelse ikke er tydelig skilt fra andre psykologiske begrep som motivasjon, involvering og intensjoner for atferd. Videre viser de til at det er mangel på konsensus i forskningen om forståelsen av begrepet og hvordan man måler det. Reichers (1985) er uenig i dette og mener at den utstrakte bruken av definisjonen fra Porter m.fl. (1974) i seg selv peker på en sterk konsensus om begrepet. Videre viser han til at verktøyet «the organizational commitment questionnaire» (OCQ) som ble utviklet av Porter m.fl. i 1974, har blitt en slags gullstandard for hvordan man måler, i alle fall affektiv forpliktelse (Reichers 1985). Reichers (1985) påstand om sistnevnte, underbygges av at flere av artiklene i utvalget benytter seg av måleverktøyet OCQ i sine studier (blant annet Reichers 1985, Scandura og Lankau 1997).

Det synes altså i hovedsak å være enighet i forskningen om definisjonen av og målingen av affektiv forpliktelse. Dette er også den mest brukte komponenten/tilnærmingen til begrepet. Det er derimot langt mindre enighet rundt den noe mindre utforskede komponenten kalkulert forpliktelsen og den

enda mindre utforskede normative komponenten. Den spredte begrepsbruken kan muligens også bidra til unødvendig forvirring. Affektiv forpliktelse omtales både som *affective*, *attitudinal* og *individual/organizational goal congruence* mens kalkulert forpliktelse både omtales som *continuance commitment*, *calculative commitment*, *side bet theory* og *behavioral commitment*.

#### 4.5 Hvordan skapes lojalitet gjennom organisasjonsforpliktelse?

Variablene som påvirker organisasjonsforpliktelse kan deles inn i tre grupper. Mens den første gruppen variabler er knyttet til trekk ved arbeiderne selv, er den andre gruppen variabler knyttet til trekk ved organisasjonen de jobber i. Den tredje gruppen variabler er på sin side knyttet til trekk ved arbeidsoppgavene den enkelte ansatte utfører (Glisson og Durick 1988, Meyer og Allen 1991, Steers 1977). Flere av variablene i disse gruppene kan overlape eller gli over i hverandre.

##### Trekk ved ansatte

Den gruppen variabler som er knyttet til trekk ved de ansatte selv, omfatter både alder, ansiennitet og holdninger (Glisson og Durick 1988). Alder og utdanningsnivå har i flere studier vist seg å påvirke organisasjonsforpliktelse. Desto eldre en ansatt er og desto lavere utdanning vedkommende har, jo sterkere blir organisasjonsforpliktelsen (Dunham m.fl. 1994, Glisson og Durick 1988, Marsh og Mannari 1977, Steers 1977). Dette kan ha sammenheng med at personer som er eldre eller har lavere utdanning kan oppleve å ha færre alternativer på arbeidsmarkedet. Få alternativer på arbeidsmarkedet er også i flere studier funnet å ha positiv effekt på forpliktelse (Bateman og Strasser 1984, Glisson og Durick 1988). Ansatte med høy ansiennitet føler seg også generelt sett mer forpliktet til organisasjonen (Dunham m.fl. 1994, Glisson og Durick 1988, Hrebiniak og Alutto 1972, Marsh og Mannari 1977). Mange år i samme stilling har derimot en negativ effekt på forpliktelse (Glisson og Durick 1988). Hvordan de ansatte vurderer sin egen karriere, kompetanse og arbeidsmoral har også en innvirkning på deres organisasjonsforpliktelse. Dersom de anser seg fornøyd med egen karriere, kompetanse og arbeidsmoral, er det større sannsynlighet



for at de også føler seg forpliktet overfor organisasjonen (Dunham m.fl. 1994, Glisson og Durick 1988, Marsh og Mannari 1977, Meyer og Allen 1991). Ansatte som uttrykker et ønske om å prestere godt, som føler seg involvert og som har en interesse for det arbeidet de gjør, er også mer forpliktet enn andre ansatte (Glisson og Durick 1988, Meyer og Allen 1991, Steers 1977).

Det er noe uenighet blant forskerne om forholdet mellom jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse. Marsh og Mannari (1977) er blant de som har funnet at ansatte med høy grad av jobbtilfredshet blir mer forpliktet til organisasjonen de er ansatt i. Jobbtilfredshet er altså ifølge dem, en årsak til økt organisasjonsforpliktelse. Bateman og Strasser (1984) konkluderte derimot med at jobbtilfredshet er en effekt av organisasjonsforpliktelse. Med andre ord - ansatte som føler seg forpliktet overfor organisasjonen de jobber i, vil også oppleve økt jobbtilfredshet. Glisson og Durick (1988) på sin side, henviser til studier hvor man ikke har funnet noen kausal sammenheng mellom jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse.

### **Trekk ved organisasjonen**

Den gruppen variabler som beskriver trekk ved organisasjonen omfatter strukturelle grep organisasjonen kan ta for å styrke graden av organisasjonsforpliktelse hos sine ansatte. I følge Meyer og Allen (1991) har desentraliserte beslutningsprosesser og formalisering av prosedyrer bidratt til å styrke forpliktelse blant ansatte. Eisenberger m.fl. (1986) viser til at ansattes støtte til organisasjonen øker når de mottar ros og anerkjennelse fra overordnede, så lenge denne rosen oppfattes som ekte. Ansattes forpliktelse til organisasjonen øker også med materielle belønninger som forfremmelser, økt lønn og økt innflytelse på egen arbeidshverdag eller på bedriftens policy. Organisasjonsforpliktelse er sterkt påvirket av hvordan de ansatte selv oppfatter at organisasjonen er forpliktet overfor dem og at den ivaretar deres interesser (Dunham m.fl. 1994, Eisenberger m.fl. 1986). Videre blir ansattes forpliktelse påvirket av kollegaers grad av forpliktelse til organisasjonen (Dunham m.fl. 1994, Steers 1977). Steers (1977) fant dessuten at ansattes forpliktelse øker når

deres forventinger om at økt innsats skal gi økt belønning blir møtt. Scandura og Lankau (1997) undersøkte hvilken effekt fleksibel arbeidstid hadde på organisasjonsforpliktelse. De fant at ansatte som jobbet i organisasjoner med slike ordninger, følte signifikant høyere forpliktelse til sin organisasjon enn de som jobbet i organisasjoner uten slike ordninger. Dette gjaldt alle ansatte, uavhengig av familiestatus, kjønn og om de hadde benyttet seg av ordningen. Dette understreker det som tidligere ble nevnt, nemlig at ansattes forpliktelse øker når de føler at organisasjonen ivaretar deres interesser eller bryr seg om deres velvære.

Chen m.fl. (2002) undersøker ansattes organisasjonsforpliktelse i en kinesisk kontekst hvor lojalitet til overordnede er mer relevant enn lojalitet til systemet (organisasjonen). De argumenterer imidlertid for at funnene deres angående ansattes lojalitet til sin overordnede kan bidra til den universelle forståelsen av forpliktelse. De påpeker at en overordnet kanskje er viktigere for en ansatts ytelse enn organisasjonen, fordi en overordnet vil påvirke den ansatte i det daglige. En overordnet vil alltid være både fysisk og psykisk nærmere de ansatte enn det upersonlige systemet, altså organisasjonen (Chen m.fl. 2002). Dette er et argument for at de ansatte også kan føle seg forpliktet overfor sine ledere. Det er gjerne den ansattes nærmeste overordnede som opptrer på vegne av organisasjonen i det daglige. Dermed er det overordnede som i praksis må gjennomføre de tiltakene som kan bidra til å styrke ansattes organisasjonsforpliktelse. Det vil være de som blant annet må gi tilbakemeldinger til ansatte, sørge for at alle oppfatter at de får påvirke beslutninger og møte andre forventninger de ansatte måtte ha. Dette støttes av Reichers (1985) som fant en signifikant korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og en forpliktelse til ledelsens mål og verdier. Ledelsens rolle i å skape organisasjonsforpliktelse blir i tillegg undersøkt av Avolio m.fl. (2004). De finner at transformasjonsledere har en særlig positiv effekt på ansattes grad av forpliktelse. Denne effekten skapes ved at ledelsen støtter opp om sine ansatte ved å understreke den viktige rollen de alle spiller i den

store helheten. Ledelsen må i tillegg viser at de stoler på sine ansattes evner og at de forstår deres behov (Avolio m.fl. 2004).

### Trekk ved arbeidsoppgavene

Når det gjelder den gruppen variabler som omfatter trekk ved arbeidsoppgavene den enkelte ansatt utfører, deler Meyer og Allen (1991) den i to kategorier; a) de som tilfredsstillers ansattes ønske om å føle seg *komfortable* i organisasjonen og b) de som bidrar til ansattes følelse av at de er *kompetente* til å utøve den rollen de har. Når ansatte får bekreftet forventninger de hadde før de ble ansatt, når de opplever likhet i fordelingen av goder, klarhet rundt egen rolle i organisasjonen, frihet fra konflikt og at organisasjonen er pålitelig, føler de seg komfortable (Meyer og Allen 1991). Dette fører til økt organisasjonsforpliktelse. Disse funnene er også i tråd med funnene til Hrebiniak og Alutto (1972), som viser til at graden av organisasjonsforpliktelse synker når ansatte opplever stress og økt spenning rundt egen rolle i organisasjonen. Ansatte føler seg kompetente når de opplever stor autonomi og mulighet til selvstendighet i arbeidet, når de blir utfordret, har mulighet til å uttrykke seg selv og når de opplever at de har mulighet for forfremmelse. Denne følelsen styrkes også når de får delta i beslutningsprosesser, når de opplever at arbeidsoppgavene de blir satt til er viktige og når de opplever at de selv er viktige for organisasjonen (Marsh og Mannari 1977, Meyer og Allen 1991). Gode muligheter for sosial interaksjon med kollegaer og hyppige tilbakemeldinger fra overordnede bidrar også til en følelse av å være kompetent (Avolio m.fl. 2004, Hrebiniak og Alutto 1972, Steers 1977). Kort oppsummert viser studiene at alle disse faktorene fører til økt organisasjonsforpliktelse (Dunham m.fl. 1994, Hrebiniak og Alutto 1972, Meyer og Allen 1991, Steers 1977).

De variablene som er nevnt ovenfor, påvirker i hovedsak ansattes affektive forpliktelse. Meyer og Allen (1991) påpeker at alle faktorer som øker de oppfattede kostnadene en ansatt har ved å forlate en organisasjon, vil fungere som forløpere til den kalkulerte forpliktelsen. Som nevnt i forrige delkapittel er

det egne faktorer som påvirker den normative forpliktelsen. Normativ forpliktelse kan oppstå som følge av at organisasjonen har brukt ressurser på å utdanne en ansatt og at han eller hun av den grunn føler seg moralsk forpliktet til å bli værende (Meyer og Allen 1991, Wiener 1982). Normativ forpliktelse kan også skapes gjennom sosialiseringen man utsettes for i organisasjonen (Wiener 1982), der kan man blant annet tenke seg at kollegaers grad av forpliktelse spiller inn. Disse forholdene vil i hovedsak kunne sorteres under den gruppen variabler som beskriver egenskaper ved organisasjonen.

#### **4.6 Effekter av organisasjonsforpliktelse**

Studiene i utvalget peker på flere ulike effekter av organisasjonsforpliktelse. Dette er effekter som både gagnar organisasjonen som helhet og de enkelte ansattes holdninger og atferd. I hele 10 av studiene pekes det på lavere frivillig turnover som den klareste effekten av organisasjonsforpliktelse (Angle og Perry 1981, Bateman og Strasser 1984, Chen m.fl. 2002, Eisenberger 1986, Marsh og Mannari 1977, Mathieu og Zajac 1990, Meyer og Allen 1991, Reichers 1985, Porter m.fl. 1974, Scandura og Lankau 1997, Steers 1977). Ansattes ønske om å forlate organisasjonen blir i tillegg sterkt redusert ved høy grad av organisasjonsforpliktelse (O'Reilly og Chatman 1986, Scandura og Lankau 1997, Steers 1977). Organisasjoner med høy grad av forpliktelse blant sine ansatte kan i tillegg vise til redusert fravær (Bateman og Strasser 1984, Chen m.fl. 2002, Eisenberger 1986, Mathieu og Zajac 1990, Meyer og Allen 1991). Det vises også til økt produktivitet (Bateman og Strasser 1984, Eisenberger 1986), bedre prestasjoner (Mathieu og Zajac 1990, Scandura og Lankau 1997), bedre samarbeid og økt profesjonalitet (Scandura og Lankau 1997) og mer involverte og engasjerte ansatte (Bateman og Strasser 1984, Scandura og Lankau 1997). Med til bildet hører også at ansatte blir mer motiverte for å gjøre jobben sin (Mathieu og Zajac 1990) og at de utviser mer prososial atferd (O'Reilly og Chatman 1986). Som nevnt tidligere, er jobbtilfredshet i noen studier, funnet å være en effekt av organisasjonsforpliktelse (Bateman og Strasser 1984).

Alle effektene nevnt overfor er i hovedsak knyttet til affektiv forpliktelse. At ansatte har til hensikt å bli i organisasjonen er den eneste effekten i studiene i mitt utvalg som skyldes kalkulert forpliktelse (O'Reilly og Chatman 1986).

Mowday m.fl. (1982) argumenterer for at organisasjonsforpliktelse har implikasjoner både for ansatte, organisasjoner og samfunnet forøvrig. For ansattes del kan høy grad av forpliktelse gi større muligheter for å motta både økonomiske (bedre lønn eller andre fordeler) og psykologiske (bedre forhold til kollegaer og større jobbtilfredshet) fordeler i organisasjonen (Mathieu og Zajac 1990). For organisasjoners del kan en stor andel forpliktete ansatte føre til lavere turnover og mindre fravær. Samtidig kan det også føre til mer engasjerte og involverte ansatte, som bidrar til innovasjon og kreativitet. Dette kan igjen øke organisasjonens konkurransedyktighet (Mathieu og Zajac 1990). For samfunnet forøvrig antas det at økt organisasjonsforpliktelse kan bidra til høyere nasjonal produktivitet (Mathieu og Zajac 1990). Det kan også tenkes, i en norsk kontekst, at utgifter som skyldes høyt arbeidsfravær (kanskje særlig sykefravær) kan reduseres fordi det skal mye til før sterkt forpliktete ansatte blir borte fra jobb.

#### **4.7 Oppsummering**

Gjennomgangen av litteraturen om organisasjonsforpliktelse viser at det finnes en rekke ulike definisjoner av organisasjonsforpliktelse og ulike tilnærminger innen forskningsfeltet. Den affektive og den kalkulerte tilnærmingen til organisasjonsforpliktelse har imidlertid klart størst oppslutning i forskningsfeltet. Den affektive komponenten er den mest relevante for min problemstilling, og vil være den tilnærmingen jeg i hovedsak tar utgangspunkt i videre. Det virker å være enighet i forskningen om definisjonen av den affektive komponenten av forpliktelse som en persons grad av identifikasjon med, og involvering i en bestemt organisasjon. Den affektive forpliktelsen karakteriseres av at personen har en sterk tro på og aksept for organisasjonens verdier og mål, og at

vedkommende er villig til å yte noe ekstra for organisasjonen og at personen har et sterkt ønske om å forbli der.

Gjennomgangen viser også at det identifiseres en rekke variabler som påvirker organisasjonsforpliktelse. Disse variablene ble delt inn i tre grupper: variabler som er knyttet til trekk ved arbeiderne selv, variabler som er knyttet til trekk ved organisasjonen de jobber i, og variabler knyttet til trekk ved arbeidsoppgavene den enkelte ansatte utfører. Alder, ansiennitet, jobbtilfredshet, involvering av ansatte i beslutningsprosesser og selvstendighet i arbeidsoppgaver er blant de mange variablene som viste seg å påvirke organisasjonsforpliktelse positivt.

Jeg fant også en rekke effekter av organisasjonsforpliktelse. Både effekter som påvirker de ansattes holdninger og atferd, og effekter som påvirker organisasjonen som helhet blir henvist til i litteraturen. Lavere frivillig turnover av ansatte og lavere fravær viste seg å være de tydeligste effektene av organisasjonsforpliktelse.



## 5. Presentasjon av datamaterialet: intern merkevarebygging

### 5.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg presentere de 18 artiklene jeg har valgt ut som handler om intern merkevarebygging. Kapitlet følger sammen struktur som det forrige. Først presenterer jeg en oversikt over utvalget i tabellform. Deretter redegjør jeg for sentrale trekk ved artiklene. Videre gir jeg en oversikt over hvilke metodiske tilnærminger som er benyttet i studiene. Jeg redegjør i tillegg for hvilken organisatorisk kontekst studiene er gjennomført i. Deretter gir jeg en oversikt over kjennetegn ved respondentene og etter hvilke utvalgskriterier de er valgt ut. Jeg gir i tillegg en redegjørelse for hvordan begrepet blir presentert, om det anses som en vag idé eller en ferdig oppskrift klar for implementering. Her presenterer jeg også ulike faser i utviklingen av intern merkevarebygging og ulike tilnærminger til begrepet. Videre redegjør jeg for dets innhold, altså innholdet i prosessen med å bygge en sterk intern merkevare. Avslutningsvis redegjør jeg for effektene av intern merkevarebygging slik det identifiseres i litteraturutvalget.

### 5.2 Presentasjon av litteraturen

I følgende tabell gis en oversikt over artiklene, alfabetisk etter forfatter.

Tabell 2: Oversikt over forskningsartiklene i litteraturutvalget

Forfatter	Tittel på publikasjonen	Tidsskrift	Journal Impact factor og NSD nivå	Antall siteringer SCOPUS	Formål
Aurand, T. W., Gorchels, L. og Bishop, T. R. (2005)	Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross functional brand message synergy	Journal of Product & Brand Management	NSD: nivå 1	55	Ønsker å undersøke hvordan HR-avdelingen er involvert i intern merkevarebygging og om dette påvirker de ansattes inkorporering av merkeverens budskap i sitt daglige arbeid samt deres holdning til den.



Bergstrom, A., Blumenthal, D. og Crothers, S (2002)	Why Internal Branding Matters: The Case of Saab	Corporate Reputation Review	NSD: nivå 1	-	Viser hvorfor intern merkevarebygging er viktig for det overordnede engasjementet overfor brandet ved å gjennomgå implementeringen av IM hos Saab og hvilke effekter det hadde.
Berry, L. L (1981)	The Employee as Customer	Journal of retail banking	-	-	Videreutvikler og konkretiserer intern markedsføring som begrep.
Burmann, C. og Zeplin, S. (2005)	Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management	Journal of Brand Management	NSD: nivå 1		Utvikler en helhetlig modell/oppskrift for implementering og styring av intern merkevarebygging.
Burmann, C., Zeplin, S. og Riley, N. (2009)	Key determinants of internal brand management: An exploratory empirical analysis	Journal of Brand Management	NSD: nivå 1	60	Tester og videreutvikler modellen for implementering og styring av intern merkevarebygging som de presenterte i artikkelen over (Burmann og Zeplin 2005).
Caruna, A, og Calleya, P. (1998)	The effect of internal branding on organizational commitment among retail bank managers	International Journal of Bank Marketing	NSD: nivå 1	-	Undersøker hvilken effekt intern markedsføring har på de ansattes dedikasjon til organisasjonen.
de Cheratony, L. og Cottam, S. (2006)	Internal brand factors driving successful financial services brands	European Journal of Marketing	2015: 1.088 5årlig IF: 2.087 NSD: nivå 1	73	Forsøker å identifisere de interne faktorene som bidrar til suksessfulle merkevarer i finanssektoren.
George, W. R. (1990)	Internal Marketing and Organizational Behavior/ A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level	Journal of Business Research	2015: 2.129 5årlig IF: 2.67 NSD: nivå 2	225	Videreutvikler begrepet intern markedsføring og redegjør for HRs rolle i dette arbeidet. Foreslår også å fokusere på innsikter fra organisasjonsatferd i psykologien for å få en mer helhetlig forståelse av begrepet.
Hankinson, P. (2004)	The internal brand in leading UK charities	Journal of Product & Brand Management	NSD: nivå 1	-	Undersøker toppledelsens syn på og erfaringer med intern merkevarebygging i noen av Storbritannias ledende veldedighetsorganisasjoner.
King, C. og Grace, D. (2008)	Internal branding: Exploring the employee's perspective	Journal of Brand Management	NSD: nivå 1	-	Undersøker de ansattes oppfatninger om deres organisasjons' merkevarer og hvordan det påvirker deres roller og ansvarsområder.

Miles, S. J. og Mangold, W. G. (2005)	Positioning Southwest Airlines through employee branding	Business Horizons	2015: 1.008 5årlig IF: 2.913 NSD: nivå 1	41	Forklarer hvordan intern merkevarebygging fungerer og hvordan det kan brukes for å endre oppfatningen om organisasjonen hos både interne og eksterne interessenter.
Mitchell, C. (2002)	Selling the brand inside	Harvard Business Review	2015: 2.249 5årlig IF: 2.711 NSD: nivå 2	87	Presenterer prinsippene for intern markedsføring.
Papasolomou, I. og Vrontis, D. (2006)	Building corporate branding through internal marketing/ The case of the UK banking industry	Journal of Product & Brand Management	NSD: nivå 1	54	Undersøker hvordan bankindustrien i Storbritannia har bygget opp sterke merkevarer gjennom å gjennomføre program for intern markedsføring.
Punjaisri, K, Evanschitzky, H og Wilson, A. (2009)	Internal branding to influence employees' brand promise delivery. A case study in Thailand	Journal of Services Management	2015: 2.233 5årlig IF: 3.927 NSD: nivå 1	46	Undersøker intern merkevarebygging hos tjenesteleverandører. Redegjør for de viktigste mekanismene i IM og undersøker forholdet mellom IM og både ansattes prestasjoner og deres holdning til merkevaren.
Punjaisri, K. og Wilson, A. (2011)	Internal Branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors	European Journal of Marketing	2015: 1.088 5årlig IF: 2.087 NSD: nivå 1	34	Undersøker intern merkevarebygging fra perspektivet til de ansatte i førstelinjen. Undersøker også om personlige og jobbrelevante faktorer påvirker suksessen av intern merkevarebygging.
Rafiq, M. og Ahmed, P. K. (2000)	Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension	Journal of Services Marketing	2015: 1.021 5årlig IF: 1.876 NSD: nivå 1	7	Redegjør for utviklingen av intern markedsføring siden det ble introdusert på 70-tallet og identifiserer distinkte faser i denne utviklingen.
Vallaster, C. og de Cheratony, L. D. (2005)	Internationalization of services brands: The role og leadership during the internal brand building process	Journal of Marketing Management	NSD: nivå 1	-	Undersøker ledelsens rolle i utviklingen av en mer systematisk tilnærming til å sikre atferd som støtter opp om merkevaren blant ansatte i multikulturelle organisasjoner.
Vallaster, C. og de Cheratony, L. D. (2006)	Internal brand building and structuration: the role of leadership	European Journal of Marketing	2015: 1.088 5årlig IF: 2.087 NSD: nivå 1	92	Undersøker forholdet mellom organisasjonsstruktur og individuell atferd som støtter opp om merkevaren.

### 5.3 Sentrale kjennetegn ved utvalget

Tre av artiklene ble publisert i tidsperioden 1981-2000 og åtte mellom 2000-2005. De resterende ni ble publisert i perioden 2006-2011. Dette gir en spredning i publiseringstidspunkt som er representativ for når den øvrige litteraturen om intern merkevarebygging er publisert. De fleste artiklene i utvalget ble publisert mellom 2002 og 2006.

De fleste publikasjonene er skrevet av forskere innen markedsføring eller ledelsesforskning på typiske «business schools». Tre av dem er imidlertid skrevet av organisasjonskonsulenter. Seks av artiklene er skrevet av amerikanske forskere, fem av britiske, to av tyske og to av tyske og britiske sammen. De resterende artiklene er skrevet av forskere fra Australia, Kypros og Malta. Dette gir en klar overvekt av vestlige ledelsesforskere og konsulenter. Det skyldes at jeg fant få tilgjengelige artikler skrevet av forskere fra ikke-vestlige land. Jeg mener likevel at utvalget er representativitet fordi det stemmer med den øvrige litteraturen om intern merkevarebygging.

Journal of Brand Management, European Journal of Marketing og Journal of Product & Brand Management har alle publisert tre av artiklene i utvalget hver. De resterende 10 er publisert i andre tidsskrift som fokuserer på markedsføring, omdømme, ledelse og business.

Intern merkevarebygging, som det i hovedsak er skrevet om på 2000-tallet, er altså et nyere forskningsfelt enn organisasjonsforpliktelse, som virker å ha hatt sin storhetstid på 80- og 90-tallet. Begge utvalgene har det til felles at de er skrevet av en overvekt av vestlige ledelsesforskere. Utvalget som tar for seg intern merkevarebygging har likevel langt flere europeiske forskere enn utvalget om organisasjonsforpliktelse som i hovedsak har amerikanske forfattere.

#### 5.3.1 Metodisk tilnærming

Jeg vil kategorisere 13 av artiklene i utvalget som empiriske og de resterende fem som teoretiske. De jeg har klassifisert som teoretiske er enten skrevet av

praktikere (organisasjonskonsulenter) eller er artikler hvor forfatteren presenterer en teori uten å teste den empirisk. I tillegg til andre metoder inneholder de fleste artiklene en kort litteraturgjennomgang for å gi en oversikt over feltet og tidligere forskning.

I 10 av studiene er det i hovedsak benyttet kvalitative metoder. Flere har også benyttet seg av en kombinasjon av flere former for kvalitativ metode. To av disse er singel case studier, hvor forfatterne gjennomgår implementeringen av intern merkevarebygging i bestemte organisasjoner (Bergstrom m.fl. 2002, Miles og Mangold 2005). Fire studier er basert på dybdeintervju med ansatte eller ledere (de Cheratony og Cottam 2006, King og Grace 2008, Vallaster og de Cheratony 2005, Papasolomou og Vrontis 2006). To av disse har supplert intervjumaterialet med dokumentanalyse. To studier har i tillegg til dybdeintervju med enkeltpersoner, benyttet fokusgrupper eller ekspertgrupper (Vallaster og de Cheratony 2006, Hankinson 2004). En av artiklene er en omfattende litteraturreview (Rafiq og Ahmed 2000) og en omfatter i tillegg til en grundig litteraturreview dybdeintervju med noen få respondenter (Burmam og Zeplin 2005).

Mens to av studiene er rene kvantitative surveyundersøkelser (Aurand m.fl. 2005, Caruna og Calleya 1998), er tre av dem basert på både kvalitative og kvantitative metoder. I de sistnevnte ble det benyttet dybdeintervju med få respondenter og survey med et bredt utvalg respondenter (Burmam m.fl. 2009, Punjaisri m.fl. 2009, Punjaisri og Wilson 2011).

Det er interessant å merke seg at det her er en klar overvekt av kvalitative studier, mens det i utvalget om organisasjonsforpliktelse var en klar overvekt av kvantitative studier. Hver for seg gir det en viss skjevhet i utvalgene når det gjelder metodebruk, men om man ser begge reviewene i sammenheng, gir det en god balanse i metodebruk.

### 5.3.2 Organisatorisk kontekst

Kun en av studiene baserer seg på organisasjoner i frivillig sektor, nærmere bestemt veldedighetsorganisasjoner. De resterende 13 fokuserer utelukkende på organisasjoner i privat sektor. Syv studier omfatter organisasjoner i samme bransje og fem studier er gjennomført på tvers av flere bransjer. Den hyppigste studerte bransjen er bank og finans. Hele åtte av studiene omhandler denne bransjen. Dette kan ha sammenheng med at de tidligste og mest innflytelsesrike publikasjonene om intern markedsføring i all hovedsak tok for seg denne bransjen, eksempelvis Berry (1981). Forøvrig er transport- og reiselivsbransjene mye undersøkt. En av studiene er basert på en survey fra et ikke-bransjeinternt seminar og dekker derfor flere bransjer. Ingen av studiene i utvalget har undersøkt intern merkevarebygging i offentlig sektor. Det kan her nevnes at jeg heller ikke lyktes med å finne studier gjennomført fra offentlig sektor som var aktuelle å inkludere i litteraturutvalget. Det er dermed en klar overvekt av studier av private organisasjoner. Offentlig sektor er med andre understudert når det kommer til intern merkevarebygging. Likevel virker det å være representativt for den øvrige litteraturen om innen forskningsfeltet.

I de færreste publikasjonene oppgis størrelsen på de organisasjonene som er studert. Der størrelse oppgis viser det seg imidlertid å være stor spredning, med organisasjoner som varierer fra 100 til 400 000 ansatte. Det er dermed vanskelig å trekke noen slutninger om representativitet når det gjelder størrelse.

Tre av studiene ble foretatt i amerikanske organisasjoner, tre i britiske i og to i asiatiske, nærmere bestemt i thailandske organisasjoner. Den nevnte studien blant seminardeltakere var fra USA. To av studiene ble gjennomført i Tyskland og to studier i både tyske og østerrikske organisasjoner. I tillegg er det to artikler hvor organisasjonenes geografiske tilhørighet ikke oppgis. Det er imidlertid nærliggende å anta at disse ble gjennomført i Australia og Malta på grunn av forfatterens nasjonalitet. Her ser man igjen en klar overvekt av studier fra den vestlige konteksten. Likevel er det positivt for generaliserbarheten av studienes resultater at to av dem er gjennomført i Thailand.

I likhet med det som var tilfellet for forfatterenes geografiske tilhørighet, ser man at det også her er større geografisk spredning i dette utvalget enn det om organisasjonsforpliktelse. Det utvalgene imidlertid har til felles, er det sterke fokuset på organisasjoner i privat sektor.

### **5.3.3 Kjennetegn ved respondentene og utvalgsriterier**

Fem av studiene er basert på intervjuer, fokusgrupper eller surveys gjennomført blant ansatte på alle nivå i organisasjonen. To av disse organisasjonene ble valgt fordi de har vist til gode resultater og erfaringer med intern merkevarebygging (Bergstrom m.fl. 2002, Miles og Mangold 2005). To studier har fokusert på de ansatte i førstelinjetjenesten, eksempelvis restaurantmedarbeidere, kontorarbeidere, renholdsarbeidere, resepsjon osv. (Punjaisri m.fl. 2009, Punjaisri og Wilson 2011). En studie har kun fokusert på mellomledelse på avdelingsledernivå (Caruna og Calleya 1998), og en annen studie har kun fokusert på toppledelsen (Hankinson 2004). To studier har intervjuet både mellomledere og førstelinje-ansatte (King og Grace 2008, Papasolomou og Vrontis 2006). I tre studier har man valgt å undersøke ledere på alle nivå som har et særlig ansvar for intern merkevarebygging, da de antas å være best skikket til å besvare spørsmål om intern merkevarebygging i egen organisasjon. Her ser man en god spredning i utvalget når det gjelder funksjonene til de som er studert, samt organisasjonsnivå. Når man ser utvalget samlet, er ansatte på alle nivå inkludert i studiene.

### **5.4 Like og ulike tilnærminger i forskningen**

Flere av artiklene i utvalget peker på at intern merkevarebygging er et lite konkretisert begrep og at det er uenighet om hva intern merkevarebygging egentlig innebærer (Aurand m.fl. 2005, Berry 1981, Caruna og Calleya 1998, Hankinson 2004, King og Grace 2008, Papasolomou og Vrontis 2006, Punjaisri m.fl. 2009, Punjaisri og Wilson 2011, Rafiq og Ahmed 2000, Vallaster og de Cheratony 2005, Vallaster og de Cheratony 2006). Papasolomou og Vrontis (2006) er blant de som påpeker at det ikke finnes noen universelt akseptert oppskrift for intern merkevarebygging og at alle som har forsøkt seg på

implementering har ulike tolkninger og løsninger på det. De påpeker videre at dette kan være en viktig grunn til at intern merkevarebygging ikke er mer utbredt (Papazolomou og Vrontis 2006). En interessant observasjon i den forbindelse er at av artiklene i mitt utvalg, er det faktisk få som refererer til de samme kildene i sin introduksjon til temaet. Det er også overraskende at det i mange av artiklene ikke ble gitt noen definisjon av begrepet. Selv om det i flere av artiklene er skissert modeller for implementering og oppskrifter for intern merkevarebygging (som et konsept), er det ingen modeller som har fått en universell status som «dette er måten vi gjør det på». Dette bygger opp under inntrykket av at dette er et relativt nytt forskningsfelt på et konsept som ennå ikke har fått en særlig stor utbredelse.

I motsetning til det som er tilfellet for organisasjonsforpliktelse, hvor det er identifisert flere komponenter ved-, og klare skiller i forskningen når det gjelder forståelsen av begrepet, er det ikke like enkelt å finne ulike «skolen» innenfor intern merkevarebygging. Som nevnt over var det ingen av studiene i litteraturutvalget som refererer til de samme publikasjonene i sin introduksjon til temaet. Flere av artiklene ga heller ingen klar definisjon på begrepet, eller referanser til andres definisjon av intern merkevarebygging. Konsekvensen er at svært mange ideer som vil fremstå som ulike, både i teori og i praksis, har blitt kategorisert under «paraplyen» intern merkevarebygging.

Selv om det er vanskelig å trekke opp noen klare skiller i forskningen når det gjelder forståelsen av begrepet intern merkevarebygging, kan man identifisere tre ulike tilnærminger til intern merkevarebygging (IM): IM for jobbtilfredshet, IM for økt kundefokus og IM for strategiimplementering (Rafiq og Ahmed 2000). Tilnærmingene bygger på hverandre, men skiller seg fra hverandre med tanke på innhold og hva man fokuserer på i forskningen. Rafiq og Ahmed (2000) henviser til disse tilnærmingene som ulike faser eller tidsperioder i utviklingen av forskningsfeltet. Jeg vil imidlertid utvide denne forståelsen noe i den videre fremstillingen og velger å betrakte disse som tilnærminger til forståelsen av intern merkevarebygging heller enn faser i utviklingen av forskningsfeltet. Jeg

anser det som mer hensiktsmessig å utvide Rafiq og Ahmeds (2000) tilnærminger også for å forenkle fremstillingen av intern merkevarebygging. Denne kategoriseringen vil altså først og fremst fungere som en måte å forenkle fremstillingen på, og for å få frem de ulike forskernes tilnærminger til begrepet. I tillegg er det ikke noe klart skille i tid mellom de ulike tilnærmingene. Flere nyere artikler kan nemlig plasseres innenfor de tidligste fasene (tilnærmingene) til intern merkevarebygging, noe som tyder på at disse fremdeles er svært aktuelle i dag. Jeg vil her tydeliggjøre at litteraturen fokuserer på ulike aspekter og mål ved intern merkevarebygging, samt er opptatt av ulike verktøy for å fremme intern merkevarebygging.

### **Intern merkevarebygging for jobbtilfredshet**

I følge Rafiq og Ahmed (2000) var man først opptatt av motivasjon av ansatte og jobbtilfredshet. Dette skyldes at bakgrunnen for intern merkevarebygging var at man ønsket å forbedre kvaliteten på servicen de ansatte yter overfor kunder. Tanken var at tilfredse og motiverte ansatte ville yte bedre enn lite tilfredse og lite motiverte ansatte (Rafiq og Ahmed 2000). Blant de tidligste artiklene om intern merkevarebygging, og som klart hører til i denne tilnærmingen, finner vi Berry (1981). Han definerer intern merkevarebygging som:

*«viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products, and then endeavoring to offer internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization»* (Berry 1981: 34).

Som vi ser er tanken å behandle ansatte som kunder og jobber som interne produkter (Rafiq og Ahmed 2000). Intern merkevarebygging handler med andre ord om å tilby arbeidsoppgaver som tilfredsstillende de «interne kundenes» ønsker og behov, mens man samtidig arbeider for å nå organisasjonens mål. I mitt utvalg er det i hovedsak kun Berry (1981) som kan plasseres innen denne tilnærmingen, slik den er definert av Rafiq og Ahmed (2000). Jeg finner det imidlertid mer hensiktsmessig å inkludere også de studiene som tar



utgangspunkt i at intern merkevarebygging handler om å skape et godt arbeidsmiljø for de ansatte, motivere dem og skape forpliktelse gjennom økt jobbtilfredshet. Det er nemlig flere artikler i mitt utvalg som i hovedsak har dette fokuset. Dette gjelder Caruna og Calleya (1998), King og Grace (2008) og Papasolomou og Vrontis (2006). De verktøyene eller tiltakene som står sentralt i denne tilnærmingen til intern merkevarebygging er de som er direkte ment å øke ansattes jobbtilfredshet. Dette kan være belønningsordninger, oppmuntring og hyppige arbeidsmiljøundersøkelser, samt at ledelsen kontinuerlig viser at de setter pris på sine ansatte, og at den enkelte ansatte opplever å spille en viktig rolle for organisasjonen som helhet. En sterk intern merkevare oppnås slik sett gjennom tilfredse og motiverte ansatte. I det videre vil jeg betegne denne tilnærmingen som *intern merkevarebygging for jobbtilfredshet*.

### **Intern merkevarebygging for økt kundefokus**

I den andre tilnærmingen til intern merkevarebygging, er fokuset flyttet mot kundene. Her er målet med intern merkevarebygging at organisasjoner skal tiltrekke seg motiverte ansatte som også er «service-minded» (Rafiq og Ahmed 2000). Ansatte skal raskt respondere på kundenes ønsker og behov, være effektive og koordinere seg godt med andre ansatte. For å gjøre ansatte mer kundesvennlige og mer *service-minded*, må organisasjonen ha en markedsføringsrettet tilnærming til sine ansatte (George 1990). Denne tilnærmingen til ansatte som kunder finner vi igjen i begge de første tilnærmingene til intern merkevarebygging. Forskjellen handler om at man i denne tilnærmingen ønsker å *påvirke* ansatte til å bli *service-minded*, ikke at man motiverer ansatte gjennom å fokusere på deres jobbtilfredshet (Rafiq og Ahmed 2000). I mitt utvalg er det klart at arbeidet til George (1990) hører til denne tilnærmingen. Jeg vil også plassere Aurand m.fl. (2005), Burmann og Zeplin (2005), Burmann m.fl. (2009), Miles og Mangold (2005), Mitchell (2002), Punjaisri og Wilson (2011) og Punjaisri m.fl. (2009) her. Disse bidragene har det til felles at de mener at hovedmålet med intern merkevarebygging er å skape samsvar mellom det merkevaren lover og det de ansatte leverer. Det som skiller

disse fra bidragene innen de andre tilnærmingene er at de ikke nevner jobbtilfredshet som sentralt i intern merkevarebygging og at det ikke betraktes som et verktøy for å nå organisasjonens mål eller for å fremme endringsprosesser. Verktøyene som omtales i denne tilnærmingen til intern merkevarebygging er i hovedsak jevnlig kommunikasjon av merkevarens verdier og kurs om merkevaren. En sterk intern merkevare oppnås her gjennom ansatte som er service-minded, har god kunnskap om- og forståelse av merkevaren, og som klarer å levere det merkevaren lover overfor kunder. I det videre vil jeg henvisne til denne tilnærmingen som *intern merkevarebygging for økt kundefokus*.

### **Intern merkevarebygging for strategiimplementering**

Den tredje tilnærmingen til intern merkevarebygging favner mye bredere. Her ser man på intern merkevarebygging som et verktøy for å implementere strategier, både interne og eksterne strategier. På denne måten blir intern merkevarebygging en metode ledere kan benytte i endringsprosesser. Det blir i tillegg sett på som en tilnærming til å motivere og påvirke ansatte til å nå organisasjonens overordnede mål (Rafiq og Ahmed 2000) - altså ikke bare for å øke jobbtilfredsheten til ansatte, gi bedre service eller for å sikre atferd som stemmer overens med merkevarens verdier. Denne tilnærmingen gir intern merkevarebygging en tydeligere relevans for organisasjoner utenom service-sektoren. De artiklene i mitt utvalg som jeg vil plassere i denne tredje tilnærmingen til intern merkevarebygging er Bergstrom m.fl. (2002), Hankinson (2004) og Vallaster og de Cheratony (2005, 2006). I det videre vil jeg henvisne til denne tilnærmingen som *intern merkevarebygging for strategiimplementering*.

## **5.5 Hvordan skapes lojalitet gjennom intern merkevarebygging?**

Målet med merkevarebygging generelt er å skape et unikt og sterkt emosjonelt bånd mellom merkevaren og publikum - et bånd som skaper lojale kunder (Bergstrom 2002). Den er eksternt rettet. Intern merkevarebygging derimot har

de ansatte i organisasjonen som målgruppe for merkevarebyggingen. Den er internt rettet.

Det er noe uenighet i litteraturen om hvordan organisasjonen kan utføre en vellykket intern merkevarebygging. Det er imidlertid bred enighet om at både internkommunikasjon og målrettede HR-aktiviteter er sentrale virkemidler for å skape en sterk merkevare, herunder også lojalitet til merkevaren og organisasjonen (Aurand m.fl. 2005, Bergstrom 2002, Burmann og Zeplin 2005, Punjaisri m.fl. 2009, Punjaisri og Wilson 2011). Slike HR-aktiviteter kan for eksempel være målrettet rekruttering av *de riktige menneskene*, sosialisering av nyansatte gjennom introduksjonsprogrammer, hyppige kurs for å lære opp ansatte i merkevaren og motivering av ansatte gjennom å vise at alle ansatte på alle nivå spiller en avgjørende rolle for organisasjonen som helhet (Aurand m.fl. 2005, de Cheratony og Cottam 2006, Papasolomou og Vrontis 2006, Punjaisri og Wilson 2011, Punjaisri m.fl. 2009).

Miles og Mangold (2005) viser blant annet til Southwest Airlines' praksis for å screene potensielle ansatte for å sikre seg de med holdninger og personlige verdier som matcher organisasjonens (og merkevarens) verdier. I tillegg var introduksjons-programmet alle ansatte måtte igjennom, nøye designet for å klargjøre og understreke hvilke verdier og type atferd som var ønsket og verdsatt i organisasjonen. Miles og Mangold (2005) viser også til at Southwest Airlines hyppig belønnet og kompenserte ansatte som utviste riktig atferd. Dette ble gjort for å sikre at de opptrådte i tråd med merkevaren.

Internkommunikasjonen må være klar, konsistent og relevant i enhver prosess med å bygge en sterk intern merkevare. Merkevarens budskap må hyppig kommuniseres til ansatte gjennom kanaler som intranettet, nyhetsbrev, daglige møter, oppslagstavler manualer osv. (Mitchell 2002, Punjaisri og Wilson 2011). Slik kommunikasjon bør klart formidle organisasjonens misjon, visjon og verdier og gjennom dette også understreke hvilke holdninger og hvilken atferd som er ansett som riktig i organisasjonen (Miles og Mangold 2005). Dette budskapet

må kommuniseres ofte og det må samsvare i alle kanaler. Flere peker i tillegg på at det er avgjørende at ansatte føler seg velinformert om hva som foregår ellers i organisasjonen, ikke bare i egen avdeling. Dette gjelder også informasjon knyttet til kunde- og markedsundersøkelser, samt annen type tilbakemeldinger organisasjonen mottar fra aktører i omgivelsene (Burmam og Zeplin 2005, King og Grace 2008, Miles og Mangold 2005). Mitchell (2002) peker i tillegg på at bruk av corporate storytelling kan være et effektivt virkemiddel for å bygge en sterk intern merkevare.

I prosessen med intern merkevarebygging, må man gjerne tenke som en markedsfører og behandle ansatte som kunder (Ahmed og Rafiq 2000, Berry 1981, Mitchell 2002, Papasolomou og Vrontis 2006). Blant annet kan reklame som synliggjør organisasjonens verdier benyttes internt for å gi ansatte kunnskap om merkevaren. Berry (1981) understreker også at for å bygge en sterk merkevare fordres tilfredse ansatte. Dette kan oppnås ved jevnlig interne spørreundersøkelser for kartlegging av ansattes behov, ønsker og holdninger om egne arbeidsforhold, forholdet til overordnede, lønn, fordeler og organisasjonens overordnede politikk. Dette er ifølge Berry (1981) nødvendig fordi det gir ledelsen direkte tilbakemeldinger fra ansatte, samtidig som det blir et insentiv for mellomledere til å prestere bedre da de vet at de jevnlig blir evaluert. Slike undersøkelser kan i tillegg bidra til at ansatte føler seg hørt. I tillegg til denne typen undersøkelser, er det avgjørende å imøtekomme ansattes behov - som ofte varierer fra person til person. Dette kan oppnås ved å gi ansatte muligheten til å skreddersy sine egne pakker med fordeler, som flexitid, gratis lunsj, flere feriedager, helseforsikring og lignende (Berry 1981, George 1990).

Flere understreker at vellykket intern merkevarebygging er avhengig av at organisasjonens formelle struktur, kultur og ledelse bygger opp under merkevarens budskap og verdier (Burmam og Zeplin 2005, Burmam m.fl. 2009). Aurand m.fl. (2005). De Cheratony og Cottam (2006) og King og Grace (2008) argumenterer for at det er organisasjonskulturen som er avgjørende for om

intern merkevarebygging blir vellykket eller ikke. Merkeverens verdier må da stemme med de verdier og de grunnleggende antakelser som inngår i organisasjonskulturen (de Cheratony og Cottam 2006).

Intern merkevarebygging er basert på gulrot, ikke pisk. Det handler om å inspirere og motivere ansatte til å levere det merkevaren lover (King og Grace 2008, Papasolomou og Vrontis 2006). Her spiller organisasjonens ledelse en viktig rolle. En av ledelsens hovedoppgaver i intern merkevarebygging er å sørge for at ansattes atferd stemmer overens med merkevarens verdier (George 1990, Vallaster og de Cheratony 2006). For å oppnå det må de ansatte først og fremst ha en grunnleggende forståelse for hva merkevarens verdier faktisk innebærer. Vallaster og de Cheratony (2005) peker på at man i en organisasjon gjerne har ansatte fra ulike kulturelle bakgrunner. Det bidrar gjerne til å komplisere denne prosessen. Den løsningen de skisserer er at all kommunikasjon om merkevaren må komme fra ledelsen, som klart må definere hvorfor endring er nødvendig og mobilisere engasjement for disse endringene. Dette skyldes at prosessen med å bygge en intern merkevare ofte medfører en rekke endringer, både i formell og uformell struktur og i disse prosessene må ledelsen fungere som katalysatorer for (Aurand m.fl. 2005, Vallaster og de Cheratony 2005).

Ledelsens ansvar er å oversette merkevarens verdier og budskap til konkret atferd og handlinger. Dette må kommuniseres både verbalt og ikke-verbalt i det daglige. De må kommunisere overbevisende om visjonen for merkevaren, vise at de lever merkevaren, og vise engasjement for den. De må også inspirere sine ansatte gjennom å vise at de tror på de enkelte ansattes egenskaper. Slik ledelsesatferd fører til forpliktete ansatte som identifiserer seg med organisasjonen, som så fører til en sterk intern og ekstern merkevare (Vallaster og de Cheratony 2006). Når ansatte føler seg forpliktet til merkevaren utviser de noe Burmann m.fl. (2009) refererer til som «brand citizenship behavior». Slik atferd innebærer at ansatte er hjelpsomme og vennlige overfor kunder og at de tar ansvar som er utenfor eget arbeidsområde. De utviser i tillegg entusiasme for merkevaren og ønsker å bidra til å utvikle den videre (Burmann

m.fl. 2009). Ledelsen må i tillegg jobbe for å skape et system som gir ansatte jevnlig oppmuntringer og en følelse av at de blir satt pris på, i tillegg til formelle belønningssystemer som gir dem økonomiske og andre fordeler (King og Grace 2008).

I litteraturen om intern merkevarebygging er det lite fokus på hvordan personlige trekk ved de ansatte har betydning for om de påvirkes av intern merkevarebygging eller ikke. Punjaisri og Wilson (2011) er de eneste i utvalget som spesifikt har undersøkt slike variablers effekt på intern merkevarebygging. De kom frem til at intern merkevarebygging faktisk har ulik effekt på ansatte avhengig av deres alder, utdanning og lengde på ansettelsesforholdet. Punjaisri og Wilson (2011) fant at de som har vært ansatt lengst, er eldre, har høyere utdanning eller som er mindre fornøyd med arbeidsmiljøet, er mer avhengig av intern merkevarebygging for å styrke identifikasjon med merkevaren og ønsket om å bli i organisasjonen enn andre. Ansatte med lav utdanning anser sin egen mulighet til å skifte jobb som liten og identifiserer seg lettere med merkevaren og organisasjonen (Punjaisri og Wilson 2011).

## 5.6 Effekter av intern merkevarebygging

Effektene av intern merkevarebygging, slik de identifiseres i litteraturen, har jeg valgt å dele i to kategorier. Den første kategorien har jeg valgt å kalle *økonomiske og eksterne effekter*. Den omhandler blant annet effekter for organisasjonens konkurransedyktighet og relasjonen til kundene. Den andre kategorien har jeg valgt å kalle *effekter på organisasjonsatferd hos de ansatte*. Den omhandler effekter som lojalitet og jobbtilfredshet. Det er i hovedsak sistnevnte som er relevant for min problemstilling.

De økonomiske og eksterne effektene som identifiseres i litteraturen er mange. Flere peker på at intern merkevarebygging fører til en sterk og tydelig merkevare (Aurand m.fl. 2005, Burmann m.fl. 2009, de Cheratony og Cottam 2006, Papasolomou og Vrontis 2006, Vallaster og de Cheratony 2006). En sterk

merkevare har blant annet vist seg å føre til høyere marginer, større suksessrate ved introduksjon av nye produkter, styrket aksjeverdi, bedre omdømme, differensiering og andre konkurransemessige fordeler (Aurand m.fl. 2005, Miles og Mangold 2005). Burmann og Zeplin (2005) viser i tillegg til at selskaper som hadde jobbet med intern merkevarebygging, var signifikant mer vellykkede når det gjaldt å nå sine finansielle mål.

Flere av studiene viser også til effekter for kundene av bedriftene. Blant annet blir det vist til at kundene opplever sterkere lojalitet til merkevaren, styrket tilfredshet, samt en følelse av tilhørighet og økt tillit til merkevaren (Aurand m.fl. 2005, Berry 1981, Burmann m.fl. 2009, Rafiq og Ahmed 2000).

Hankinson, som er den eneste i mitt utvalg som har studert ideelle eller veldedige organisasjoner, fant at intern merkevarebygging førte til en profesjonalisering og modernisering av bransjen som helhet. Intern merkevarebygging i denne typen organisasjoner har blant annet ført til at ledelsen begynte å interessere seg for beste praksiser for ledelse (Hankinson 2004).

Den litteraturen jeg har undersøkt identifiserer også en rekke effekter når det gjelder de ansattes organisasjonsatferd og holdninger til organisasjonen. Blant annet bidrar intern merkevarebygging til stolthet, organisasjonsforpliktelse, tilhørighet, engasjement, økt jobbtfredshet, samt lojalitet, identifikasjon og emosjonell tilknytning til organisasjonen og merkevaren (Berry 1981, King og Grace 2008, Miles og Mangold 2005, Papasolomou og Vrontis 2006, Punjaisri m.fl. 2009, Punjaisri og Wilson 2011, Vallaster og de Cheratony 2005). Intern merkevarebygging bidrar også til økt forståelse hos de ansatte om merkevaren og dens verdier. På den måten fungerer ansatte i seg selv ofte som ambassadører eller «levende reklameplakater» for organisasjonen eller merkevaren (Punjaisri m.fl. 2009, Punjaisri og Wilson 2011).

Burmann og Zeplin (2005) fant at ledelse har en særlig effekt på ansattes forpliktelse til merkevaren gjennom identifikasjon. Her defineres ansattes forpliktelse til merkevaren på samme måte som organisasjonsforpliktelse, altså som ansattes psykologiske tilknytning til merkevaren. Slik forpliktelse påvirker blant annet ansattes vilje til å yte ekstra for at organisasjonen skal oppnå sine mål, utvise entusiasme overfor merkevaren og være bevisst på merkevaren (Burmann og Zeplin 2005).

Caruna og Calleya (1998) har undersøkt hvordan intern merkevarebygging påvirker ansattes organisasjonsforpliktelse. De finner at intern merkevarebygging har effekt på den affektive komponenten av organisasjonsforpliktelse (slik den beskrives av Meyer og Allen 1991, se kapittel 4.4), altså at ansatte føler seg emosjonelt knyttet til organisasjonen. Også ansattes atferd blir påvirket av intern merkevarebygging. Det vises blant annet til at de ansatte uttrykker at de ønsker å bli værende i bedriften lengre (Caruna og Calleya 1998, Punjaisri og Wilson 2011). I tillegg finner Caruna og Calleya (1998) at ansatte jobber mer effektivt og at de utfører jobben bedre. Når intern merkevarebygging gjøres riktig, skal det bidra til at ansatte forstår sin rolle i det større bildet - at nettopp deres jobb er viktig for at hele organisasjonen skal gå rundt. Det i seg selv fører også til at ansatte blir mer produktive. Intern merkevarebygging handler i så måte om gulrot, ikke pisk (Bergstrom m.fl. 2002). Punjaisri m.fl. (2009) viser til at jo mer ansatte identifiserer seg med organisasjonen, jo mer sannsynlig er det at de opprettholder denne identiteten i sine handlinger. Dermed oppnår man også hovedmålet med intern merkevarebygging - nemlig at organisasjonen leverer det den lover.

## 5.7 Oppsummering

Gjennomgangen av litteraturen om intern merkevarebygging viser at dette er et begrep uten en klar definisjon og at det fremstår som et vagt og noe fragmentert forskningsfelt. Jeg fant imidlertid tre nært beslektede og tidvis overlappende tilnærminger i forskningsfeltet: intern merkevarebygging for



jobbtilfredshet, intern merkevarebygging for økt kundefokus og intern merkevarebygging for strategiimplementering.

I litteraturen identifiserte jeg i hovedsak tiltak organisasjonen kunne iverksette for å bygge lojalitet og en sterk merkevare. Slike tiltak var blant annet knyttet til HR-aktiviteter, internkommunikasjon og ledelse. Det ble også påpekt at intern merkevarebygging har ulik effekt på ansatte, avhengig av organisasjonsdemografiske variabler som alder, utdanningsnivå og lengde på ansettelsesforholdet.

Effektene av intern merkevarebygging kan plasseres innen to kategorier. Den første kategorien, økonomiske og eksterne effekter, inneholder blant annet effekter som en sterkere merkevare, bedre måloppnåelse, høyere marginer og økt kundelojalitet. Den andre kategorien, effekter på organisasjonsatferd hos de ansatte, inneholder blant annet stolthet, organisasjonsforpliktelse, økt jobbtilfredshet og identifikasjon med merkevaren.



## 6. Diskusjon

### 6.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere mine funn. Jeg vil starte med å ta for meg den første delen av problemstillingen min: *Hva er de mest sentrale begrepene om lojalitetsbygging i organisasjoner, og hvordan defineres disse i forskningslitteraturen?* Her vil jeg diskutere begrepene på et litt mer overordnet nivå med tanke på tidligere forskning, utbredelse og enighet i forskningen. Deretter vil jeg ta for meg den tredje delen av problemstillingen og diskutere hva litteraturen sier om hvordan lojalitet skapes og effektene av lojale ansatte, både for organisasjonen og for de ansatte selv. Videre vil jeg ta for meg Reichers' (1985) teori som bygger på at en ansatt kan føle forpliktelser til flere koalisjoner i organisasjonen. Jeg vil diskutere hennes kritikk av forskningen om organisasjonsforpliktelse og synet på organisasjoner som enhetlige systemer med et sett felles mål og verdier. Jeg vil også inkludere litteraturen om intern merkevarebygging i denne diskusjonen. Avslutningsvis vil jeg diskutere om lojalitet blant ansatte er utelukkende positivt, eller om det kan tenkes å ha negative effekter for organisasjonen og de ansatte selv. Jeg vil også kontinuerlig forsøke å harmonisere begrepene og gjøre noen generelle slutninger om lojalitet blant ansatte i organisasjoner. Den komparative delen av problemstillingen min drøftes fortløpende gjennom hele kapitlet.

### 6.2 Tilnærminger til lojalitet og utbredelse av forskningsfeltene

Min gjennomgang av litteraturen viser at intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse er to forskningsfelt med flere fellestrekk enn ulikheter. Likevel er det ulikhetene som bidrar til mer dybde i forståelsen av lojalitetsbygging i organisasjoner når de sees i sammenheng. I litteraturen om intern merkevarebygging behandles lojalitet som et verktøy eller instrument for å sikre at ansatte opptrer i tråd med organisasjonens verdier og leverer på dette overfor kundene. I litteraturen om organisasjonsforpliktelse er lojalitet et mål i seg selv fordi organisasjonsforpliktelse i all hovedsak forstås som ansattes lojalitet til en organisasjon. Her er forskerne opptatt av å identifisere forløperne

til den psykologiske tilknytningen ansatte har til sin organisasjon og hvilke effekter denne har for de ansattes holdninger og atferd. I intern merkevarebygging er det langt større fokus på de økonomiske effektene for organisasjonen.

Det fremstår som rimelig klart at interessen for organisasjonsforpliktelse startet tidligere enn interessen for intern merkevarebygging og at den er langt mer utbredt. Artikkene strekker seg tilbake til så tidlig som 1950-tallet, og forståelsen av organisasjonsforpliktelse var da den samme som den er i dag. Det er bred enighet om noen få definisjoner av begrepet og disse stammer fra en kjernelitteratur av flere artikler skrevet av de samme forskerne på 1970-tallet. Jeg har inkludert to av disse i mitt utvalg, nemlig Porter, Steers, Mowday og Boulian (1974) og Steers (1977). Det henvises imidlertid vel så ofte til den samme definisjonen hentet fra *The Measurement of Organizational Commitment* av Mowday, Steers og Porter (1979) og *Organizational Commitment and Managerial Turnover* av Porter, Crampon og Smith (1976). Det er i tillegg bred enighet i de nyere artiklene om at tilnærmingene til organisasjonsforpliktelse kan deles inn i komponentene affektiv og kalkulert organisasjonsforpliktelse, slik det blant annet er beskrevet av Meyer og Allen (1991).

Denne enigheten i tidligere forskning om både definisjon og inndeling i komponenter, gjorde det enklere for meg å få oversikt over feltet og finne de mest relevante artiklene for min review. Når et forskningsfelt er så omfattende og veletablert som dette, gir det tillit til de slutningene som trekkes i litteraturen om både forløpere til og effekter av organisasjonsforpliktelse - nettopp fordi et stort antall studier kommer frem til de samme konklusjonene og fordi de i stor grad bygger på hverandres forskning. I mitt utvalg har både psykologer, sosiologer, organisasjonsteoretikere, filosofer og ledelsesforskere bidratt til forskningen på organisasjonsforpliktelse. Det tyder på at forskningen om organisasjonsforpliktelse har vokst utover det feltet det ser ut til å ha startet i, nemlig innen studier av organisasjonsatferd i organisasjonspsykologien.

Forskningsfeltet som tar for seg intern merkevarebygging er langt fra like veletablert. Det er for det første vanskelig å identifisere noen kjernelitteratur innenfor feltet. Noen forfattere er hyppigere referert til enn andre, eksempelvis Berry (1981), men ikke på langt nær i like stor skala som for organisasjonsforpliktelse. Flere av publikasjonene i utvalget viser dessuten til at intern merkevarebygging er et felt som nylig har vokst frem og blitt populært (blant annet Rafiq og Ahmed 2000, Hankinson 2004, Punjaisri og Wilson 2011, Vallaster og de Cheratony 2005). Få av artiklene i utvalget henviser til samme definisjon på begrepet og det påpekes flere steder i litteraturen at det er uklarheter både om innholdet og forståelsen av det. For eksempel hevder Punjaisri m.fl. (2009) at:

*«Despite the growing interest of both academics and practitioners in the “internal branding” concept, there is still a dearth of research to uncover the answers to what, why and how of internal branding.»* (Punjaisri m.fl. 2009: 562)

Mens Rafiq og Ahmed (2000) formulerer det samme poenget slik:

*«There is a great deal of confusion in the literature as to exactly what IM is, what it is supposed to do, how it is supposed to do it, and who is supposed to do it. The variety of interpretations as to what IM constitutes has led to a diverse range of activities being grouped under the umbrella of IM.»* (Rafiq og Ahmed 2000:449)

Punjaisri m.fl (2009) viser med andre ord til at forskningsfeltet er i en fase med økt popularitet både blant forskere og praktikere, men at det samtidig er uklart hvordan begrepet defineres og hva det inneholder. Rafiq og Ahmed påpeker (2000) på sin side at denne uklarheten har ført til at flere svært ulike aktiviteter har blitt ansett for å inngå i intern merkevarebygging. Dette indikerer tydelig at vi her har å gjøre med et lite samlet forskningsfelt som ennå er i en startfase. Det er et felt som ennå ikke fått sitt virkelige gjennombrudd i organisasjonsforskningen. Mange henviser til nettopp uenigheten om

forståelsen av og innholdet i begrepet som bakgrunnen for at det ikke er mer utbredt.

I litteraturen om intern merkevarebygging finner man en rekke referanser til organisasjonsforpliktelse, men ingen referanser motsatt vei. Dette kan skyldes at organisasjonsforpliktelse er et eldre forskningsfelt enn intern merkevarebygging. Det kan dermed være naturlig at forskere som er opptatt av intern merkevarebygging også henter inspirasjon fra eldre og beslektede forskningsfelt, som i dette tilfellet organisasjonsforpliktelse. Dette kan bidra til å gjøre forskningsfeltet mer flerfaglig. Forpliktelse brukes nemlig i flere sammenhenger i intern merkevarebygging-litteraturen. Betegnelsene «*brand commitment*» (forpliktelse til merkevaren) og «*employee commitment*» (ansattes forpliktelse) brukes flere steder og virker å beskrive samme fenomen som organisasjonsforpliktelse (King og Grace 2008). Caruna og Calleya (1998) finner at intern merkevarebygging har en signifikant effekt på den affektive komponenten av organisasjonsforpliktelse. De henviser også til den rådende definisjonen på (affektiv) organisasjonsforpliktelse av Porter m.fl. (1974) i sin artikkel.

I kapittel 5.4 delte jeg inn artiklene om intern merkevarebygging i tre tilnærminger til forskningsfeltet, basert på Rafiq og Ahmeds (2000) inndeling i faser. Innen tilnærmingen *intern merkevarebygging for jobbtilfredshet* kategoriserte jeg bidrag som hadde fokus på å skape jobbtilfredshet og motivere ansatte for å oppnå en sterk merkevare. Bidrag innen denne tilnærmingen er nærmere beslektet med litteraturen om organisasjonsforpliktelse enn de andre tilnærmingene som ser intern merkevarebygging som et verktøy for strategiimplementering (intern merkevarebygging for strategiimplementering) og de som fokuserer på at ansatte skal motiveres til å være «*service-minded*» (intern merkevarebygging for økt kundefokus). Det kan her være nærliggende å anta at de bidragene som tilhører den første tilnærmingen til intern merkevarebygging, vil anse organisasjonsforpliktelse som et mål i seg selv.

En annen ting det er interessant å bemerke er den ulike metodebruken som er rådende i forskningsfeltene. Forskningen om organisasjonsforpliktelse har i hovedsak benyttet kvantitative metoder i sine studier. Forskningen om intern merkevarebygging har i hovedsak benyttet kvalitative metoder, men her er det generelt sett større spredning i metodebruken. Denne utstrakte bruken av kvantitative metoder som store spørreundersøkelser i forskningen om organisasjonsforpliktelse, kan skyldes feltets tilknytning til psykologien. Her har man tradisjonelt sett benyttet kvantitative tilnærminger i forskningen. Det er imidlertid få andre åpenbare årsaker til denne forskjellen mellom forskningsfeltene når det gjelder metodebruk. De har i stor grad vært opptatt av de samme aspektene, nemlig årsaker til- og effekter av forpliktelse og intern merkevarebygging. Begge forskningsfeltene har i tillegg undersøkt samme typer organisasjoner, nemlig private organisasjoner innenfor bransjer som transport, reiseliv, finans og utdanning. I begge feltene er offentlig sektor understudert og den vestlige konteksten er overrepresentert.

### **6.3 Hvordan skapes lojalitet?**

I litteraturen om organisasjonsforpliktelse blir gjerne forløperne til ansattes forpliktelse delt inn i tre kategorier av variabler som alle antas å påvirke forpliktelsen. Dette er trekk ved de ansatte selv, trekk ved organisasjonen de jobber i og trekk ved de ansattes arbeidsoppgaver (Glisson og Durick 1988, Meyer og Allen 1991, Steers 1977). Denne inndelingen mener jeg er hensiktsmessig for å forstå årsakene til intern merkevarebygging. Derfor vil jeg i det videre strukturere analysen etter denne inndelingen.

Når det gjelder forløperne til organisasjonsforpliktelse, tar jeg for meg forløperne til den affektive komponenten av forpliktelse. Dette skyldes at kalkulert forpliktelse, slik den er beskrevet i kapittel 4.4, ikke er relevant for min problemstilling. Den beskriver en tilknytning til organisasjonens verdier og mål basert på at det vil være for kostbart å forlate den. Den og andre komponenter som så vidt ble nevnt i kapittel 4.4, er også viet langt mindre oppmerksomhet i mitt litteraturutvalg enn affektiv forpliktelse.

## Trekk ved ansatte

Denne gruppen variabler vies langt større oppmerksomhet i forskningen om organisasjonsforpliktelse enn i forskningen om intern merkevarebygging. I studiene innen organisasjonsforpliktelse er man opptatt av hvilke egenskaper ved de ansatte som bidrar til at de i utgangspunktet blir mer forpliktet til organisasjonen. Noen av disse er variabler organisasjonen ikke har kontroll over, men som man likevel kan ta høyde for i studier og når man skal utvikle eller bygge lojalitet. I den eneste studien av intern merkevarebygging i mitt utvalg som tar for seg slike variabler, er de interessert i å finne ut hvilke grupper ansatte som er mest avhengige av å bli utsatt for intern merkevarebygging for at de skal utvise ønsket atferd (atferd som er i tråd med merkevarens verdier).

Innenfor begge forskningsfeltene kommer man til flere av de samme konklusjonene når det gjelder hvilke trekk ved de ansatte som påvirker henholdsvis organisasjonsforpliktelse og identifikasjon med merkevaren. Ansatte som har vært i organisasjonen lenge og ansatte som har lav utdanning er i utgangspunktet mer forpliktet til organisasjonen og mindre avhengig av intern merkevarebygging enn nyansatte og personer med høy utdanning (Dunham m.fl. 1994, Glisson og Durick 1988, Marsh og Mannari 1977, Punjaisri og Wilson 2011, Steers 1977). Lav utdanning knyttes gjerne til at ansatte føler de har færre alternativer på arbeidsmarkedet, som i seg selv har vist seg å ha positiv effekt på forpliktelsen til organisasjonen de jobber i (Bateman og Strasser 1984, Glisson og Durick 1988, Punjaisri og Wilson 2011).

Innen forskningen om organisasjonsforpliktelse finner man imidlertid at ansatte som har blitt værende i samme stilling lenge, ikke vil være like forpliktet som andre (Glisson og Durick 1988). Man har også funnet at en ansatts forpliktelse øker jo eldre vedkommende blir (Dunham m.fl. 1994, Glisson og Durick 1988, Marsh og Mannari 1977, Steers 1977). Også dette kan tenkes å ha en sammenheng med at eldre ansatte føler at de har færre alternativer på arbeidsmarkedet enn sine yngre kollegaer.



Hvilken rolle jobbtilfredshet spiller for organisasjonsforpliktelse, er det som tidligere nevnt uenighet om innenfor forskningsfeltet. Jobbtilfredshet er funnet å være en årsak til økt organisasjonsforpliktelse (Marsh og Mannari 1977), men også å være en effekt av forpliktelse. Berry (1981) viser til at tilfredse ansatte er nødvendig for å kunne bygge en sterk merkevare. Punjaisri og Wilson (2011) finner dessuten at ansatte som er mindre fornøyd med arbeidsmiljøet er mer avhengig av intern merkevarebygging for å styrke egen identifikasjon med merkevaren enn de som er tilfreds med arbeidsmiljøet.

Ansatte som er fornøyd med egen karriere, kompetanse, arbeidsmoral og som ønsker å prestere godt, er gjerne mer forpliktet til organisasjonen og identifiserer seg i større grad med merkevaren enn andre. Det samme gjelder ansatte som føler seg involvert og hørt i organisasjonen og ansatte som har en interesse for arbeidet de gjør (Berry 1981, Dunham m.fl. 1994, Glisson og Durick 1988, Marsh og Mannari 1977, Meyer og Allen 1991, Steers 1977).

### **Trekk ved organisasjonen**

Innenfor litteraturen om intern merkevarebygging vier man mest oppmerksomhet til konkrete tiltak og programmer som organisasjonen kan iverksette for at ansatte skal identifisere seg med merkevaren og opptre i samsvar med dens verdier. Det vises her til tiltak som målrettet rekruttering av personer som deler merkevarens verdier, introduksjonsprogrammer og hyppige kurs for å lære opp ansatte i hva merkevaren står for, belønning av riktig atferd, samt klar og konsistent internkommunikasjon om organisasjonens misjon, visjon og verdier i alle interne kanaler (Aurand m.fl. 2005, de Cheratony og Cottam 2006, Mitchell 2002, Papasolomou og Vrontis 2006, Punjaisri og Wilson 2011, Punjaisri m.fl. 2009).

Litteraturen om organisasjonsforpliktelse er også opptatt av slike tiltak, men de vies langt mindre oppmerksomhet. Her pekes det blant annet på at desentraliserte beslutningsprosesser og formalisering av prosedyrer kan bidra til økt forpliktelse (Meyer og Allen 1991). Ansattes forpliktelse øker også med

materielle belønninger som forfremmelser og økt lønn fordi det bidrar til at de selv føler seg mer kompetente i sin arbeidssituasjon (Eisenberger m.fl. 1986). Enkeltansatte påvirkes også av sine kollegaers grad av organisasjonsforpliktelse (Dunham m.fl. 1994, Steers 1977).

Innenfor begge forskningsfeltene pekes det på at forpliktelsen øker når de ansatte gis mulighet til å påvirke beslutninger som påvirker deres egen arbeidshverdag. Dette kan for eksempel oppnås gjennom hyppige spørreundersøkelser og intervju med ledelsen for å kartlegge ansattes behov og holdninger (Berry 1981). Man kan også gi ansatte muligheten til å skreddersy sine egne pakker med fordeler som fleksibel arbeidstid og gratis lunsj (Berry 1981, George 1990). Scandura og Lankau (1997) viser til at bare det at ansatte har muligheten til å benytte seg av ordninger som fleksibel arbeidstid, bidrar til å øke forpliktelsen de føler overfor organisasjonen, selv om de ikke benytter seg av ordningene selv.

Overordnede på alle nivå (både toppledelse og mellomledere) spiller en sentral rolle i å øke ansattes forpliktelse til organisasjonen og deres atferd knyttet til merkevaren. For det første må overordnede vise at de lever merkevaren gjennom å kommunisere overbevisende om visjonen for merkevaren og utvise engasjement for merkevaren (Vallaster og de Cheratony 2006). I tillegg er det avgjørende at ansatte oppfatter at organisasjonen er forpliktet til dem og at den ivaretar og bryr seg om deres behov og interesser (Dunham m.fl. 1994, Eisenberger m.fl. 1986, Scandura og Lankau 1997). Overordnedes rolle handler ofte om å motivere og inspirere ansatte gjennom blant annet å vise hver ansatt at de spiller en viktig rolle i organisasjonen som helhet - at alle fra renholdsarbeideren til regnskapsføreren er uunnværlige for at organisasjonen skal gå rundt (Avolio m.fl. 2004). Overordnede må i tillegg gi sine ansatte oppmuntringer, ros og tilbakemeldinger, og gjennom dette vise at de tror på de enkelte ansattes egenskaper og kompetanse (Avolio m.fl. 2004, Eisenberger m.fl. 1986, King og Grace 2008, Vallaster og de Cheratony 2006).

## Trekk ved arbeidsoppgavene

I følge Meyer og Allen (1991) kan disse variablene deles inn i to kategorier. For det første har vi variabler som tilfredsstillers ansattes behov for å føle seg både fysisk og psykisk komfortable i organisasjonen. Organisasjonsforpliktelse skapes her gjennom at ansatte får bekreftet de forventningene de hadde før de ble ansatt, at de opplever likhet i fordeling av goder og at de får et inntrykk av at organisasjonen virker pålitelig. De bør også oppleve klarhet om sin egen rolle i organisasjonen og gis gode muligheter for sosial samhandling med kollegaer. Det er også viktig at de opplever frihet fra stress og konflikt (Avolio m.fl. 2004, Hrebiniak og Alutto 1972, Meyer og Allen 1991).

For det andre identifiserer Meyer og Allen (1991) variabler som bidrar til at de ansatte føler seg kompetente i sin rolle. Organisasjonsforpliktelse skapes her gjennom at de ansatte opplever stor autonomi og mulighet til selvstendighet, at de gis mulighet til å uttrykke seg selv, opplever at de har muligheter for forfremmelse, føler at de blir utfordret og at de opplever at arbeidsoppgavene de utfører er viktige for organisasjonen som helhet (Marsh og Mannari 1977, Meyer og Allen 1991). Når ansatte føler at de er viktige for organisasjonen og når de får hyppige tilbakemeldinger fra overordnede, fører det også til at de føler seg kompetente i sin rolle (King og Grace 2008, Meyer og Allen 1991). Dette finner man i begge forskningsfeltene. At ansatte føler seg velinformert både om hva som foregår ellers i organisasjonen og i relasjon til kundene (eksempelvis at de får innsyn i markedsundersøkelser), fører både til organisasjonsforpliktelse og identifikasjon med merkevaren (Burmann og Zeplin 2005, King og Grace 2008, Meyer og Allen 1991, Miles og Mangold 2005).

## Forskjell i synet på hvordan lojalitet skapes

De store forskjellene mellom intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse ligger ikke i hva som fører til lojalitet og riktig atferd, men i hvilke aspekter man fokuserer på. Som jeg har vist til over, vier forskningen om intern merkevarebygging langt mer oppmerksomhet til hvilke tiltak organisasjonen og ledelsen kan iverksette for å skape ønsket atferd og

holdninger enn til de andre kategoriene av variabler. Forskningen om organisasjonsforpliktelse vier derimot minst oppmerksomhet til slike variabler til fordel for de andre to kategoriene som går på trekk ved de ansatte og deres arbeid. På tross av ulikt fokus, finner jeg likevel mange av de samme årsakene til lojalitet i de ulike forskningsfeltene.

Det er enighet om at det å skape lojale ansatte i stor grad handler om å få ansatte til å føle seg komfortable og kompetente i sin rolle i organisasjonen samtidig som de føler seg sett, hørt og involvert. Ansatte må være klar over hvilke verdier, visjoner og mål organisasjonen har og ledelsen spiller en viktig rolle i å kommunisere dette til sine ansatte. Riktig atferd og god innsats må belønnes og alle ansatte må føle at de er en viktig del av organisasjonen.

#### **6.4 Effekter av lojale ansatte**

Mine reviewer viser en rekke effekter av lojalitet blant ansatte. Effektene av intern merkevarebygging valgte jeg å dele inn i *økonomiske og eksterne effekter* og *effekter på organisasjonsatferd og holdninger hos de ansatte*. Det var imidlertid langt større fokus på de økonomiske og eksterne effektene i litteraturen enn effektene på organisasjonsatferd.

Når det gjelder organisasjonsforpliktelse, kan man i hovedsak benytte den samme kategoriseringen som for intern merkevarebygging. Det vil danne grunnlag for en enklere fremstilling og sammenligning av effektene. Effektene av organisasjonsforpliktelse kan i hovedsak plasseres innen kategorien *effekter på organisasjonsatferd og holdninger*, men det identifiseres også effekter som påvirker organisasjonen økonomisk. Jeg vil i denne fremstillingen ta utgangspunkt i kategoriene skissert over, for å diskutere effekter innen begge forskningsfeltene.

## Effekter på organisasjonsatferd og holdninger hos de ansatte

Hovedmålet med intern merkevarebygging er ofte formulert som at organisasjonen, gjennom sine ansatte, skal levere det den lover. Altså at verdiene og slagordene merkevaren eller organisasjonen viser utad, skal stemme med det man får i møte med organisasjonen. Organisasjonsforpliktelse identifiseres flere steder i litteraturen som en effekt av intern merkevarebygging (Burmam og Zeplin 2005, Caruna og Calleya 1998). Flere henviser også til at den emosjonelle tilknytningen en ansatt har til sin organisasjon (noe som også er en vanlig definisjon av begrepet organisasjonsforpliktelse), påvirkes av intern merkevarebygging, uten at begrepet organisasjonsforpliktelse nevnes. Med andre ord, om det faktisk er slik å forstå at organisasjonsforpliktelse kan skapes gjennom intern merkevarebygging, må effektene som identifiseres i litteraturen om organisasjonsforpliktelse også anses som å i det minste være indirekte effekter av intern merkevarebygging. I tillegg er det svært mange av de samme effektene som identifiseres innenfor begge forskningsfeltene.

Begge forskningsfeltene viser blant annet til effekter som at ansatte utviser mer lojalitet, tilhørighet, entusiasme, stolthet og identifikasjon med verdier og mål (Chen m.fl. 2002, King og Grace 2008, Mathieu og Zajac 1990, Miles og Mangold 2005, Papasolomou og Vrontis 2006, Punjaisri m.fl. 2009). Ansattes jobbtilfredshet blir også nevnt som en direkte effekt av både organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging (Berry 1981, Bateman og Strasser 1984, Marsh og Mannari 1977, Mathieu og Zajac 1990). Det vises videre til effekter som bedre prestasjoner og økt produktivitet (Bergstrom m.fl. 2002, Caruna og Calleya 1998, Mathieu og Zajac 1990) samt mer motiverte, engasjerte og involverte ansatte (Bateman og Strasser 1984, Burmann og Zeplin 2005, Mathieu og Zajac 1990). Forpliktete ansatte viser vilje til å yte ekstra for at organisasjonen skal oppnå sine mål, de samarbeider bedre seg imellom og de blir mer profesjonelle (Scandura og Lankau 1997). Ansattes intensjoner og ønsker om å forlate organisasjonen blir sterkt redusert hos ansatte med høy grad av organisasjonsforpliktelse og identifikasjon med merkevaren (O'Reilly og Chatman 1986, Punjaisri og Wilson 2011, Scandura og Lankau 1997, Steers

1977). O'Reilly og Chatman (1986) viser også til at forpliktete ansatte utviser mer prososial atferd i organisasjonen.

I studiene av intern merkevarebygging finner de også en rekke effekter knyttet til ansattes tilknytning til merkevaren. Blant annet finner de at ansatte viser økt entusiasme overfor merkevaren, har mer kunnskap om dens verdier og betydning, og opptrer i tråd med dette. I studiene om organisasjonsforpliktelse finner man flere av de samme effektene, men da er det ansattes tilknytning til organisasjonen som er studert, ikke merkevaren. Ingen har undersøkt om det er noen forskjell i ansattes tilknytning til organisasjonen og ansattes tilknytning til merkevaren. Imidlertid kan likhetene mellom effektene av tilknytning til organisasjon og merkevare, tilsi at det kan forstås på samme måte. Ansatte kan gjerne være forpliktet til organisasjonen OG merkevaren, men det er ikke nødvendigvis slik at de er klar over noen forskjell i forpliktelsen de føler ovenfor disse. Verdiene, menneskene og kulturen merkevaren baserer seg på er jo i hovedsak organisasjonen.

### **Økonomiske og eksterne effekter**

Den klareste effekten av organisasjonsforpliktelse som identifiseres i litteraturen er lavere turnover og mindre fravær blant ansatte (Angle og Perry 1981, Bateman og Strasser 1984, Chen m.fl. 2002, Eisenberger 1986, Marsh og Mannari 1977, Mathieu og Zajac 1990, Meyer og Allen 1991, Reichers 1985, Porter m.fl. 1974, Scandura og Lankau 1997, Steers 1977). Disse effektene har klare økonomiske fordeler for organisasjonen. For det første kan det tenkes at lavere turnover vil føre til mer kontinuitet og færre utgifter forbundet med å trene opp nye ansatte. For det andre kan mindre fravær i første omgang føre til mer produktivitet fordi ansatte faktisk møter opp og gjør jobben de er satt til. I andre omgang vil dette klart ha en effekt på organisasjonens utgifter knyttet til fravær. Kostnader med å finne vikarer og trene opp vikarer, samt utgifter til sykepenger kan reduseres som en følge av dette. Mathieu og Zajac (1990) peker i tillegg på at økt organisasjonsforpliktelse kan bidra til høyere nasjonal produktivitet og således ha effekter for samfunnet forøvrig.

I litteraturen om intern merkevarebygging er ikke effekten på turnover og fravær eksplisitt undersøkt, men flere andre økonomiske effekter er identifisert. Intern merkevarebygging fører i første omgang til en sterk og tydelig merkevare. Det er dermed i hovedsak effektene av en sterk og tydelig merkevare som gir de økonomiske konsekvensene. Både høyere marginer, større suksessrate ved introduksjon av nye produkter, styrket aksjeverdi, bedre omdømme, differensiering og større suksess med å nå organisasjonens finansielle mål er nevnt som effekter av en sterk og tydelig merkevare (Aurand m.fl. 2005, Burmann og Zeplin 2005, Miles og Mangold 2005). Økt kundelojalitet og profesjonalisering av veldedighetsbransjen er også funnet å være effekter av intern merkevarebygging (Aurand m.fl. 2005, Berry 1981, Burmann m.fl. 2009, Hankinson 2004, Rafiq og Ahmed 2000). Slike effekter er ikke undersøkt i litteraturen om organisasjonsforpliktelse, selv om det kan tenkes at forpliktete ansatte kan gi noen av de samme økonomiske effektene for organisasjonen.

Det man imidlertid har undersøkt i studier om organisasjonsforpliktelse, er at det kan føre til mer innovasjon, kreativitet og utvikling (Mathieu og Zajac 1990). Dette igjen kan bidra til å øke organisasjonens konkurransedyktighet og ikke minst dens inntekter. Dette skyldes at forpliktete ansatte i større grad ønsker å bidra til å nå organisasjonens mål og de ønsker å involvere seg og engasjere seg i utviklingen av organisasjonen.

Produktivitet kan plasseres i begge effekt-kategoriene. Produktivitet som effekt er undersøkt i studiene om både organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging. Produktivitet er både en effekt av de ansattes atferd fordi de på grunn av både organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging endrer atferd til å bli mer produktive. Samtidig er dette en av effektene som har tydeligst utslag på organisasjonens økonomiske resultat. Dersom man har mer produktive ansatte, er det nærliggende å anta at det kan føre til økt produktivitet for organisasjonen som helhet.

## Effekter av lojalitet

Jeg har her sammenfattet effektene av organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging, men hvilken rolle spiller egentlig ansattes lojalitet i denne sammenhengen?

Det er støtte i litteraturen for å omtale ansattes lojalitet som synonym til organisasjonsforpliktelse (eksplisitt nevnt av Chen m.fl. 2002, Marsh og Mannari 1977, Meyer og Allen 1997, Scandura og Lankau 1997). Unntakene er Steers (1977) som referer til ansattes lojalitet som passiv forpliktelse og Avolio m.fl. (2004) som bruker lojalitet som en av tre komponenter av organisasjonsforpliktelse (sammen med identifikasjon og involvering). De øvrige publikasjonene nevner ikke lojalitet særskilt. Jeg velger dermed å bruke lojalitet og organisasjonsforpliktelse som synonymer. Dermed kan de overfor nevnte effektene av organisasjonsforpliktelse også anses som effekter av lojalitet blant ansatte.

Lojalitet, eller organisasjonsforpliktelse, er nevnt som en av flere effekter av intern merkevarebygging. Det er lite forskning på rent økonomiske og eksterne effekter av organisasjonsforpliktelse, foruten fravær og turnover. Det kan imidlertid tenkes at man ville sett flere av de samme effektene som for intern merkevarebygging, nemlig effekter som økt kundelojalitet, høyere marginer, større suksessrate ved introduksjon av nye produkter, styrket aksjeverdi, bedre omdømme, differensiering og større suksess med å nå organisasjonens finansielle mål. Her har man definitivt en vei å gå når det gjelder forskning på effekter av organisasjonsforpliktelse. Det som gjør dette særlig interessant er spørsmålet om disse effektene da vil bli identifisert som direkte effekter av intern merkevarebygging eller om de oppstår som en følge av organisasjonsforpliktelse som er skapt igjennom intern merkevarebygging. Med andre ord, kan det tenkes at disse eksterne effektene bare er indirekte effekter av intern merkevarebygging, men direkte effekter av organisasjonsforpliktelse?



For å oppsummere, lojalitet kan både være en effekt av intern merkevarebygging og/eller skapes av forløperne til organisasjonsforpliktelse nevnt i kapittel 6.3. Uansett identifiseres lojalitet både som en effekt i seg selv og som forløperen til flere av effektene identifisert i litteraturen.

## 6.5 Én organisasjon - ett sett med verdier og mål?

I kapittel 4.4 redegjorde jeg kort for Reichers' (1985) kritikk av forskningen om organisasjonsforpliktelse. Denne kritikken gikk ut på at den la til grunn et for enkelt syn på organisasjoner ved at den forstår organisasjoner som enhetlige system. Hun argumenterer for at man bør forstå organisasjonsforpliktelse som «*a process of identification with the goals of an organization's multiple constituencies.*» (Reichers 1985: 465). Altså at ansatte kan være forpliktet til flere forskjellige grupper og koalisjoner internt i en og samme organisasjon og at disse koalisjonene kan ha unike sett med mål og verdier som ikke nødvendigvis samsvarer med organisasjonens overordnede mål og verdier. Slike koalisjoner kan for eksempel være en avdeling i organisasjonen, det kan oppstå blant ansatte med samme profesjon (eks. regnskapsførere) eller det kan oppstå på tvers av formelle strukturer. Hun argumenterer for at en ansatts organisasjonsforpliktelse kan bestå av flere forpliktelser til flere koalisjoner. En og samme ansatt kan altså føle lojalitet til flere koalisjoner med ulike mål og verdier (Reichers 1985). Reichers (1985) påpeker videre at man må være oppmerksom på at det kan eksistere ulike forpliktelser hos samme ansatt når man forsker på og forsøker å måle organisasjonsforpliktelse og identifikasjon. Det har seg ikke nødvendigvis slik at alle ansatte føler seg forpliktet til de samme målene og verdiene. Dette er noe man må ta høyde for både i forskning og i praksis dersom lojalitetsbygging skal ha noen effekt. Først må koalisjonene og deres mål identifiseres, deretter kan man undersøke de ansattes forpliktelse (Pfeffer og Salancik 1978, Reichers 1985).

Reichers' tilnærming (1985) baserer seg på en av organisasjonsteoriens klassiske skoleretninger. Ideen om at organisasjonen består av koalisjoner eller grupper med flere unike sett med mål og verdier er fremmet av flere

innflytelsesrike organisasjonsteoretikere de siste sytti årene. Disse tilnærmingene kategoriseres gjerne under paraplyen «organizations as natural systems», slik Scott og Davis (2014) beskriver det. March og Simon (1958) og Cyert og March (1963) forstår for eksempel organisasjoner som politiske systemer med en rekke sub-grupper (koalisjoner) som har egne interesser og mål. Alle disse gruppene kjemper om å bli den dominerende koalisjonen som får definere organisasjonens mål og som vinner frem med sine interesser.

Jeg mener at denne kritikken også i stor grad kan rettes mot forskningen om intern merkevarebygging. Innen dette forskningsfeltet tar man også utgangspunkt i at organisasjonsmedlemmene er lojale til organisasjonens og merkevarens verdier og mål. Den tar ikke hensyn til den målkompleksiteten som Reichers (1985) her beskriver. Det forutsettes derimot at organisasjonen har ett budskap og ett sett med verdier som skal kommuniseres til omgivelsene og som de ansatte skal opptre i samsvar med. Muligheten for at det kan eksistere flere sett med verdier tas det med andre ord ikke hensyn til i bidragene jeg har undersøkt.

## **6.6 Lojalitet - alltid en fordel?**

Jeg har i denne oppgaven redegjort for en rekke positive effekter av lojalitet blant ansatte, enten det er et resultat av intern merkevarebygging eller organisasjonsforpliktelse. I litteraturen jeg har undersøkt virker utgangspunktet å være at lojale ansatte utelukkende er positivt. Jeg er imidlertid skeptisk til en slik tilnærming. Selv om mitt eget utgangspunkt for å velge dette temaet var en antakelse om at sterk lojalitet var et gode for både organisasjonen og de ansatte selv, mener jeg det er nødvendig å diskutere de negative effektene av lojalitet. Eventuelt, hvilke utfordringer man kan møte på når man arbeider med å styrke ansattes lojalitet i organisasjoner. Spørsmålet jeg her ønsker å drøfte er derfor - er det alltid en fordel med lojale ansatte eller har medaljen en bakside og hva kan den eventuelt være?

Meyer og Allen (1997) peker blant annet på at organisasjonsforpliktelse kan tenkes å ha noen negative konsekvenser for den enkelte ansatte. For det første kan en høy grad av organisasjonsforpliktelse føre til at den enkelte prioriterer organisasjonen og jobben sin foran alt annet. Det kan rett og slett tenkes at vedkommende nedprioriterer familie, venner og hobbyer og bruker all sin tid og energi på jobb. Randall (1987) peker på at en sterk lojalitet til organisasjonen kan føre til at de ansatte opplever sterke konflikter med familien, alternativt at de ikke har tid til å få seg en familie. Nedprioritering av livet utenfor arbeidsplassen kan i ytterste konsekvens føre til at den ansatte «mister seg selv» og sin evne til å opprettholde relasjoner til andre (Randall 1987).

For det andre kan det tenkes at ansatte som er sterkt forpliktet til én organisasjon bryr seg mindre om å utvikle egne evner og kunnskap som kan gjøre dem attraktiv på arbeidsmarkedet forøvrig. Dette vil slå særlig negativt ut om organisasjonen skulle opphøre å eksistere eller om endring eller andre forhold hadde ført til at den ansatte mistet jobben. Ansatte som er sterkt lojale kan også bli mindre fleksible, innovative og kreative fordi de ikke trenger å være det - de skal være lojale mot «organisasjonens» kreative ideer (Randall 1987).

Videre kan man tenke seg at lojalitet, eller særlig «blind» lojalitet blant ansatte, kan ha negative konsekvenser for organisasjonen. Det kan blant annet føre til at ansatte aksepterer status quo selv om det kan føre til at organisasjonen mister sin evne til fornyelse og endring (Meyer og Allen 1997, Randall 1987). Det kan for eksempel tenkes at lojale ansatte blir mer bundet til institusjonelle normer enn andre og at de av den grunn får en nærmest total motstand mot endringer i organisasjonen (Randall 1987). I forlengelsen av dette kan det ende med at ansatte blindt følger alle valg som tas om organisasjonens fremtid på grunn av sin blinde lojalitet. De ønsker ikke å fremme kritikk eller løfte diskusjoner som kan føre til bedre beslutninger og mer nytenkning. Organisasjonen kan dermed ende med å bli for lite fleksibel, fordi dens ansatte stoler for mye på tidligere prosedyrer og måter å gjøre ting på (Randall 1987).

Randall (1987) tar også opp et annet poeng som kan være en negativ følge av en sterk lojalitet hos ansatte, nemlig at de kan være villige til å bryte loven for organisasjonens del. Når ansatte er svært lojale overfor organisasjonen de jobber i, er det vanlig at de setter organisasjonens behov fremfor sine egne. Samtidig kan de også være villige til å gå på akkord med egen etikk og moral hvis de oppfatter at det vil være til det beste for organisasjonen. Randall (1987) bruker den velkjente Watergate-skandalen som eksempel. Her var det flere ansatte i Det hvite hus som uttalte at de var sterkt lojale og dermed villige til å gjøre alt for presidenten. Hun henviser særlig til én ansatt som uttalte at han ville «*walk over his grandmother to reelect Richard Nixon*».

Meyer og Allen (1997) påpeker også at kostnadene forbundet med prosessen med å bygge lojalitet blant ansatte kan være større enn det man rent faktisk får tilbake. Det vil for eksempel være kostbart og tidkrevende å bygge opp systemer for god internkommunikasjon og kursing av ansatte. For det første må man ta av ansattes arbeidstid for å gjennomføre kursene om organisasjonens verdier og betydning, arbeidstid som ellers ville blitt brukt på salg, produksjon eller lignende. For det andre må noen stå for både kursing og utformingen av internkommunikasjonen, noe som kan bli kostbart om det skal gjøres slik forskningsfeltene krever. Ikke minst kan kostnadene med å innføre fleksibel arbeidstid og flere belønninger til ansatte bli omfattende.

## 6.7 Oppsummering

Jeg startet dette kapitlet med å diskutere forskningsfeltene organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging. Gjennomgangen viser at dette er to forskningsfelt med flere likheter enn ulikheter. Det er likevel tydelig at organisasjonsforpliktelse er langt mer etablert som forskningsfelt enn intern merkevarebygging. Blant annet kan man se at litteraturen om intern merkevarebygging flere steder henviser til ansattes forpliktelse. En av tilnærmingene til intern merkevarebygging, *IM for jobbtilfredshet*, virker å anse forpliktete ansatte som et av målene med intern merkevarebygging. Denne tilnærmingen baserer seg på det bidraget den øvrige litteraturen om intern

merkevarebygging henviser mest til, nemlig Berry (1981). Dette viser at disse to forskningsfeltene slett ikke er så ulike som de kan virke ved første øyekast.

Variablene som påvirker ansattes lojalitet kan deles inn i de samme tre kategoriene for begge forskningsfeltene: trekk ved de ansatte, trekk ved organisasjonen de jobber i og trekk ved arbeidsoppgavene. Forskningsfeltene er samstemte om hvilke variabler som fører til lojalitet, men de vektlegger kategoriene av variabler ulikt. Forskningsfeltene er enige om at lojalitet blant annet skapes gjennom å skape et godt arbeidsmiljø hvor man involverer de ansatte i prosesser, kommuniserer målrettet om verdier og mål og har en ledelse som fungerer som forbilder for riktig atferd.

Lojale ansatte har både effekt på organisasjonen rent økonomisk og på organisasjonsatferd og holdninger hos de ansatte. Også her er det forskjeller mellom forskningsfeltene når det gjelder hvilken kategori av effekter som vektlegges. Forskningsfeltene er enige om at lojalitet blant annet fører til lojale kunder, lavere fravær, mer produktivitet og lavere kostnader samt mer motiverte og engasjerte ansatte som ønsker å bli værende i organisasjonen.

Jeg har i dette kapitlet også kritisert forskningsfeltene for sitt syn på organisasjoner som enhetlige system med ett sett av verdier og mål som ansatte kan være lojale mot. Man må i prosessen med lojalitetsbygging i organisasjoner være bevisst på at det kan eksistere flere sett med mål og verdier som ansatte er forpliktet til på samme tid. I tillegg må man være bevisst på at det kan være ulemper med svært lojale ansatte. Blind lojalitet kan nemlig ha negative konsekvenser både for den enkelte ansatte og for organisasjonen som helhet. Eksempelvis kan det tenkes at organisasjoner med svært lojale ansatte blir mindre endringsvillige fordi de ansatte blir så bundet til institusjonelle normer at de får en total motstand mot endring.



## 7. Avslutning

### 7.1 Introduksjon

I denne oppgaven har jeg vært opptatt av å finne svar på hva de mest sentrale begrepene innen forskningen om lojalitetsbygging blant ansatte i organisasjoner er. Jeg har dermed tatt for meg to forskningsfelt, organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging, som begge omhandler lojalitet blant ansatte i organisasjoner. Jeg har videre undersøkt hvordan lojalitet til organisasjonen skapes og hvilke effekter en slik lojalitet har med utgangspunkt i en litteraturstudie av de to forskningsfeltene. Jeg har også vært opptatt av å identifisere likheter og forskjeller mellom de identifiserte forskningsfeltene når det gjelder årsaker til og effekter av lojalitet. I dette avsluttende kapitlet vil jeg først og fremst konkludere om mine forskningsspørsmål, men også gi noen forslag til videre forskning om lojalitetsbygging i organisasjoner. Avslutningsvis vil jeg knytte noen bemerkninger til mine innledende forventninger til funn og det endelige resultatet jeg nå sitter igjen med.

### 7.2 Oppsummering og konklusjon

Det er liten tvil om at det å gjennomføre to omfattende litteraturreviewer har medført mye arbeid. Det har imidlertid gitt meg et grundig fundament for å kunne si noe mer sikkert om lojalitet i og overfor organisasjoner. På enkelte områder er disse to forskningsfeltene overlappende, men på andre områder er de komplementære. Der det ene feltet er opptatt av å studere trekk ved de ansatte som fører til lojalitet, er det andre feltet opptatt av hvilke tiltak organisasjonen kan iverksette for å styrke lojaliteten. Der det innen det ene feltet er gjennomført studier ved hjelp av kvalitative metoder, er det innen det andre i hovedsak gjennomført kvantitative studier. Og videre, der det innen det ene feltet er fokusert på økonomiske og eksterne effekter av lojalitet, er det innen det andre fokusert på interne effekter som ansattes atferd og holdninger.

Lojalitet i organisasjoner kan for det første påvirkes av trekk ved de ansatte selv. I litteraturen er det blant annet pekt på at høy ansiennitet, lav utdanning og høy alder påvirker lojalitet positivt. Det er også vist til at ansatte som er opptatt av å prestere, har høy arbeidsmoral, er fornøyd med egen karriere og som føler seg kompetente, er mer lojale enn andre ansatte. Lojalitet i organisasjoner skapes for det andre gjennom målrettede tiltak i organisasjonen. I litteraturen er introduksjonsprogrammer, internkommunikasjon, desentraliserte beslutningsprosesser, målrettet rekruttering og materielle belønninger identifisert som tiltak som kan styrke ansattes lojalitet. Når ansatte blir sett, hørt og involvert, øker deres lojalitet. I tillegg spiller ledelsen en viktig rolle som både forbilder og motivatorer for sine ansatte. Lojalitet påvirkes for det tredje av trekk ved arbeidsoppgavene de ansatte utfører. Det er pekt på at ansatte må føle seg komfortable og kompetente i sin rolle for å kunne identifisere seg med organisasjonen. Følelsen av å være komfortabel og kompetent øker når ansatte opplever frihet fra stress og konflikt, de gis gode muligheter for sosial samhandling med kollegaer, føler at de blir utfordret og når arbeidsoppgavene de gjør oppleves som viktige. I tillegg viser det seg at ansatte som opplever selvstendighet, god informasjonsflyt og gode muligheter for å utvikle seg (både personlig og karrieremessig) blir mer lojale.

Lojalitet blant ansatte har effekter både for de ansattes egne holdninger og atferd og for organisasjonen som helhet. Lojale ansatte utviser tilhørighet, entusiasme, stolthet og identifikasjon med organisasjonens verdier og mål, som de også utviser i sin daglige atferd. De samarbeider gjerne bedre seg imellom, er mer profesjonelle og villige til å gå «above and beyond» for organisasjonens beste. I tillegg synes ansatte å bli mer tilfredse, motiverte og involverte. Dette har resultert i bedre prestasjoner og økt produktivitet. Lojale ansatte har også lavt fravær fra jobb og et ønske om å bli værende i organisasjonen. Dermed er det også snakk om lavere turnover for organisasjonen. Intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse bidrar dessuten til styrket aksjeverdi, bedre omdømme, lojale kunder, differensiering og bedre



måloppnåelse. Det vises til at de ansatte i større grad bidrar til innovasjon, kreativitet og økt konkurransedyktighet.

### **Er konseptet mer utbredt enn forskningsfeltene gir inntrykk av?**

I arbeidet med denne oppgaven har jeg blitt overrasket over hvor ofte jeg har støtt på tematikken om lojalitet i og til organisasjoner i ulike former og på ulike steder. Jeg fant blant annet en lengre diskusjon om individets identifikasjon med både organisasjonen som helhet og med sub-grupper i organisasjonen i den innflytelsesrike boken «*Organizations*» av March og Simon fra 1958. Her nevner March og Simon blant annet at ansatte som har vært lenge i en organisasjon, identifiserer seg mer med den og dermed har et ønske om å bli i organisasjonen. De peker også på at muligheten for forfremmelse bidrar til å styrke identifikasjon med organisasjonen. Videre viser de til at identifikasjon med organisasjonen øker når ledere legger til rette for at ansatte skal kunne nå sine personlige mål. Dette gjelder også når ansatte får delta i beslutningsprosesser og når ledelsen har fokuset rettet mot sine ansatte heller enn mot produksjonen (March og Simon 1958).

Et annet forhold jeg har merket meg er hvor mange av mine venner og bekjente som har opplevd aktive forsøk på styrking av lojaliteten til organisasjonene de jobber i. Uten at jeg har nevnt annet enn temaet for min oppgave, har jeg blitt fortalt om introduksjonsprogrammer de har vært gjennom som fokuserer på å trene opp ansatte i hva merkevaren inneholder og hvilke verdier som er styrende for organisasjonen. De har også fortalt om internkommunikasjon som synliggjør organisasjonens verdier og mål, belønningssystemer for riktig atferd, ledere som oppfører seg som personifiseringer av merkevaren og flere andre tiltak jeg også har identifisert i litteraturen om intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse.

Dette har forsterket følelsen jeg har hatt om at lojalitetsbygging slett ikke er et fenomen som kun tas opp i de to forskningsfeltene jeg her har identifisert og tatt for meg. Lojalitet, ansattes identifikasjon med organisasjonen og lignende

begrep er å finne flere steder i tidligere litteratur jeg har lest innen organisasjonsfaget. Det virker også å være svært utbredt i praksis.

### 7.3 Mulige tema for videre forskning

Studiene som er inkludert i min litteraturreview er i hovedsak gjennomført i organisasjoner fra privat sektor. Det ville vært interessant å se flere studier om lojalitet i offentlig sektor. Ikke minst i norsk offentlig sektor, som har vært gjenstand for mye forskningsmessig oppmerksomhet basert på organisasjonsteoretiske tilnærminger. En grunn til at slike studier i offentlig sektor ville være interessante, er den oppmerksomheten som er rettet mot sykefravær. Når flere studier av intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse viser til nettopp redusert fravær som en effekt, er det klart at lojalitetsbygging i organisasjonen bør studeres.

Det ville også være interessant å undersøke lojalitet blant frivillige i tredje sektors – eller sivilsamfunnets organisasjoner. Studiene som tar for seg sektoren i den litteraturen jeg har identifisert og studert, konsentrerer seg kun om ledelsen i disse organisasjonene. Det ville utvilsomt vært verdifullt å undersøke lojalitet blant frivillige som arbeider gratis og vier mye av sin fritid for å jobbe for organisasjonen. Det er lett å tenke seg at lojale organisasjonsmedlemmer kan være særlig avgjørende for organisasjoner som ikke kan tilby materielle ressurser som lønn i bytte for det arbeidet som gjøres av medlemmene. Her kunne det være interessant å studere hvordan ideelle organisasjonen med en stor mengde frivillige, bygger lojalitet blant sine medlemmer. Ikke minst burde man undersøke om tiltakene som er identifisert i denne oppgaven, også fungerer i en slik organisatorisk kontekst.

Som allerede nevnt har jeg av venner og bekjente fått beskrevet ulike typer lojalitetsfremmende aktiviteter som de har opplevd i organisasjonene de tilhører. Det ville vært verdifullt å undersøke, eksempelvis blant norske bedrifter og norske konsulentselskaper, hvor utbredt ulike tiltak for lojalitetsbygging er i praksis. Hvilke språklige merkelapper har slike tiltak og hvordan oppleves de i

praksis? Samsvarer aktivitetene som gjennomføres i norske bedrifter og som spres av konsulentselskaper med aktivitetene som beskrives i litteraturen om organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging? Opererer konsulentselskapene med andre konkrete konsepter for lojalitetsbygging enn de som beskrives i forskningslitteraturen?

Jeg har flere steder i denne oppgaven tatt for meg Reichers' (1985) kritikk av at man i litteraturen om organisasjonsforpliktelse ikke tar høyde for at ansatte kan være forpliktet til flere sett med mål og verdier på samme tid. Jeg mener at man i den videre forskningen på organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging i større grad må ta høyde for denne kritikken. Det å ta høyde for at organisasjoner består av flere koalisjoner og sub-grupper ansatte kan føle tilknytning og lojalitet til samtidig, kan bidra til å gi en mer realistisk forståelse av organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging. Her kan man undersøke hvilken lojalitet som står sterkest - til enkeltgrupper man identifiserer seg med eller til organisasjonen, eventuelt merkevaren organisasjonen representerer. Ikke minst om det i det hele tatt er slik Reichers hevder – at ansatte kan føle lojalitet til flere, og eventuelt motstridende mål og verdier samtidig.

#### **7.4 I tråd med forventningene?**

Innledningsvis formulerte jeg en rekke forventninger og antakelser angående de positive effektene av lojalitet i organisasjoner. Jeg antok blant annet at lojale ansatte ville strebe mot å handle til organisasjonens beste og bruke ekstra tid og energi på arbeid for organisasjonen. Jeg antok også at lojale ansatte ville ha et ønske å bli værende i organisasjonen og at de ville fungere som ambassadører for organisasjonen overfor omgivelsene. Disse antakelsene ble i stor grad bekreftet gjennom min studie av litteraturen om både intern merkevarebygging og organisasjonsforpliktelse.

I den innledende fasen av dette arbeidet var mitt utgangspunkt at lojale ansatte kun vil være en ren fordel for organisasjonen. I løpet av arbeidet med

oppgaven og gjennomgangen av litteraturen ble jeg imidlertid mer og mer oppmerksom på at lojalitet blant ansatte også kan ha negative sider. Blant annet kan en høy grad av lojalitet føre til mindre fleksibilitet og endringsvilje i organisasjonen. Det kan også føre til at ansatte blir villige til å bryte loven eller gå på akkord med egen etikk og moral for organisasjonen. Jeg mener at man bør være oppmerksom på slike negative effekter dersom man skal arbeide med lojalitet både i akademisk sammenheng og i praksis. Det kan tenkes at det ville være mulig å unngå noen av de negative effektene dersom man er oppmerksom på dem og aktivt arbeider for å forebygge dem.

Det er mye jeg kan ta med meg i videre organisasjonsarbeid, som jeg har oppdaget underveis i arbeidet med denne oppgaven. Jeg har blant annet blitt oppmerksom på hvor viktig det er at organisasjonsmedlemmer føler seg sett, hørt og involvert. Det kan oppnås gjennom hyppigere internkommunikasjon hvor man informerer alle medlemmer om hva som foregår i organisasjonen og hvilke beslutninger som tas. Organisasjonsmedlemmene kan også involveres ved å gjennomføre medlemsundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser med jevne mellomrom, hvor medlemmer får muligheten til å si sin mening om organisasjonen. Eventuelt kan det oppnås gjennom god opplæring av ledere på alle nivå hvor man tydeliggjør hvordan ledere kan opptre som forbilder, aktivt lytte til ansattes innspill og hvordan de kan være inkluderende i beslutningsprosesser.

Jeg har også merket meg hvor viktig det er å formulere og spre budskapet om organisasjonens verdier og mål til alle medlemmene. De fleste organisasjoner har både konkrete mål og konkrete verdier som ideelt sett skal etterfølges i det daglige, men disse må konkretiseres og spres i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmene må imidlertid forstå deres relevans om dette skal være mulig. Ikke minst må alle ansatte være klar over sin egen rolle når det gjelder å oppnå disse målene og hvordan de selv kan levere i tråd med det verdiene kommuniserer til omgivelsene.



## 8. Litteraturliste

- Allen, N. J. og Meyer, J. P. (1990): Organization Socialization Tactics: A longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. I *The Academy of Management Journal* vol. 33: 847-858.
- Angle, H. L. og Perry, J. L. (1981): An Empirical assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. I *Administrative Science Quarterly* vol 26: 1-14.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. og Bishop, T. R. (2005): Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross functional brand message synergy. I *Journal of Product & Brand Management* vol 7: 163-169.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. og Bhatia, P. (2004): Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. I *Journal of Organizational Behavior* vol 25: 951-968.
- Bateman, T. S. og Strasser, S. (1984): A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, I *Academy of Management Journal*, 95-112.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. I *American Journal of Sociology* vol 66: 32-40.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. og Crothers, S. (2002): Why internal branding matters: the case of Saab. I *Corporate Reputation Review* vol 5: 133-142.
- Berry, L.L. (1981): The Employee as Customer. I *Journal of Retail Banking* vol 3: 33-40.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. I *Administrative Science Quarterly* vol 19: 533-546.
- Burmann, C. og Zeplin, S. (2005): Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand building. I *Journal of Brand Management* vol 12: 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S. og Riley, N. (2009): Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. I *Journal of Brand Management* vol 16: 264-284.
- Caruna, A. og Calleya, P. (1998): The effect of internal branding on organizational commitment among retail bank managers. I *International Journal of Bank Marketing* vol 16: 108-116.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. og Farh, J. (2002): Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. I *Journal of Occupational and Organizational Psychology* vol 75: 339-356.
- Cyert, R. M. og March, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- De Chernatony, L. og Cottam, S. (2006): Internal brand factors driving successful financial services brand. I *European Journal of Marketing* vol 40: 611-633.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. Castañeda, M. B. (1994): Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. I *Journal of Applied Psychology* vol 79: 370-380.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. og Sowa, D. (1986): Perceived Organizational Support. I *Journal of Applied Psychology* vol 71: 500-507.
- George, W.R. (1990): Internal Marketing and Organizational Behavior/ A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. I *Journal of Business Research* vol 20: 63-70.
- Glisson, C. og Durick, M. (1988): Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. I *Administrative Science Quarterly* vol 33: 61-81.
- Hankinson, P. (2004): The internal brand in leading UK charities. I *Journal of Product and Brand Management* vol 13: 84-93.
- Hart, C. (1998): *Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications Ltd.
- Hrebiniak, L. G. og Alutto, J. A. (1972): Personal and Role-Related factors in the development of Organizational Commitment. I *Administrative Science Quarterly* vol. 17: 555-573.
- King, C. og Grace, D. (2008): Internal branding: exploring the employees' perspective. I *Journal of Brand Management* vol 15: 358-372.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management, 7th edition*. Upper Saddle River: NJ Prentice Hall.
- March, J. G. og Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Marsh, R. M. og Mannari, H. (1977): Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. I *Administrative Science Quarterly* vol 22: 57-75.
- Mathieu, J. E. og Zajac, D. M. (1990): A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. I *Psychological Bulletin* vol 108: 171-194.
- McGee, G. W. og Ford, R. C. (1987): Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. I *Journal of Applied Psychology* vol. 72: 638-642.
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1991): A Three-Component conceptualization of Organizational Commitment. I *Human Resource Management Review* vol. 1: 61-89.

- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Miles, S. J. og Mangold, W.G. (2005): Positioning Southwest Airlines through employee branding. I *Business Horizons* vol. 48: 535-545.
- Mitchell, C. (2002): Selling the brand inside. I *Harvard Business Review* vol 80: 99-105.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. og Steers, R. M. (1982): *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. og Porter, L. W. (1979): The measurement of Organizational Commitment. I *Journal of Vocational Behavior* vol. 14: 224-247.
- O'Reilly, C. og Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, identification, and Internalization on Prosocial Behavior. I *Journal of Applied Psychology* vol. 71: 492-499.
- Papasolomou, I. og Vrontis, D. (2006): Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK banking industry. I *Journal of Product & Brand Management* vol. 15: 37-47.
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. og Boulian, P. V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. I *Journal of Applied Psychology* Vol 59: 603-609.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. og Smith F. J. (1976): Organizational Commitment og Managerial Turnover. I *Organizational Behavior and Human Performance* vol. 15: 87-98.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. og Wilson, A. (2009): Internal branding to influence employees' brand promise delivery, A case study in Thailand. I *Journal of Service Management* vol 20: 209-226.
- Punjaisri, K. og Wilson, A. (2011): Internal Branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. I *European Journal of Marketing* vol 45: 1521-1537.
- Rafiq, M. og Ahmed, P. K. (2000): Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. I *Journal of Services Marketing* vol 14:449-462.
- Randall, D. M. (1987): Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. I *Academy of Management Review* vol. 12: 460-471.
- Reichers, A. E. (1985): A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. I *The Academy of Management Review* vol 10: 465-476.



Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scandura, T. A. og Lankau, M. J. (1997): Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. I *Journal of Organizational Behavior* vol 18: 377-391.

Schultz, M., Hatch, M. J. og Larsen, M. H. (2000): *Introduction: Why the Expressive Organization?* I Schultz, M., Hatch, M. J. og Larsen, M. H. (2000) (red): *The expressive organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press.

Scott, R. W. og Davis, G. F. (2014): *Organizations and Organizing Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Essex: Pearson.

Solinger, O. N., van Olffen, W. og Roe, R. A. (2008): Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. I *Journal of Applied Psychology* vol 93: 70-83.

Steers, R. M. (1977): Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. I *Administrative Science Quarterly* vol 46-56.

Vallaster, C. og Cheratony, L. D. (2005): Internationalization of services brands: The role og leadership during the internal brand building process. I *Journal of Marketing Management* vol 21: 181-203.

Vallaster, C. og Cheratony, L. D. (2006): Internal brand building and structuration: the role of leadership. I *European Journal of Marketing* vol 40: 761-784.

Wiener, Y. (1982): Commitment in organizations: A normative view. I *Academy of Management Review* vol 7: 418-428.

## Nettressurser

American Marketing Assosiation (2013): About AMA: Definition of Marketing. Hentet fra <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> 20.07.16.

NSDs database for statistikk om høyere utdanning (2016): Publiseringskanaler: Vedtak av endringer på nivå 2 gyldig fra 2017. Hentet fra [http://dbh.nsd.uib.no/kanaler\\_old/nye\\_kanaler\\_niva2.do](http://dbh.nsd.uib.no/kanaler_old/nye_kanaler_niva2.do) 20.09.16.

# Vedlegg

## Feature map

### Del 1: Bakgrunnsinformasjon om litteraturen

1. Navn på publikasjonen
2. Forfatter og tilhørighet til fagmiljø
3. Hvilken år ble artikkelen publisert?
4. Publikasjonsmedium
5. Er artikkelen empirisk eller teoretisk?
6. Hvilken metode for datainnsamling er benyttet?
  - a) Kvalitativ
  - b) Kvantitativ
  - c) Begge
7. Etter hvilke utvalgsriterier er respondentene/casene valgt ut?

### Del 2: Kjennetegn ved organisasjonene som er studert

8. Hvilken sektor tilhører organisasjonen(e) som er studert?
9. Hvilken bransje tilhører organisasjonene som er studert?
10. Sier publikasjonen noen om størrelsen på organisasjonen(e) som er studert?
11. På hvilket nivå befinner de ansatte som er studert seg?
  - a) Ledelse

- b) Mellomledelse
- c) Ansatte med direkte ansvar for intern merkevarebygging/  
organisasjonsforpliktelse
- d) Førstelinjen
- e) Ikke oppgitt/flere nivå

### **Del 3: Lojalitetsbygging i organisasjoner**

12. Hvordan defineres begrepet i artikkelen?
13. Presenteres fenomenet som en ferdig organisasjonsoppskrift eller som et vagere begrep?
14. Nevnes andre begrep for lojalitetsbygging i artikkelen og hvordan er disse definert?
15. Hvordan skapes lojalitet?
16. Hvilke effekter har fenomenet for organisasjonen og for ansattes holdninger og atferd?
17. Hva konkluderer studien med?
18. Hvilke forslag til videre forskning blir fremmet av forfatteren(e)?