

Södertörns högskola | Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | Vårterminen 2010



Förutsättningar för intern marknadsföring inom grundskolan 2010

$$1 + 1 = 3$$

*Nya insikter om förhållandet mellan
tal, lärare och ledning*

Av: Maria Abrahamsen och Caroline Hultman

Handledare: Tommy Larsson Segerlind

Sammanfattning

I och med friskolereformen i början på 1990-talet har förutsättningarna för skolor förändrats och konkurrensen hårdnat. Marknadsföring av skolor har blivit allt vanligare och vilket anseende skolan har är avgörande. Tidigare forskning har visat att nöjda anställda leder till att kunder blir tillfredställda och lojala, de som tar hand om sina anställda och agerar på deras idéer visar ett bättre resultat. Därför kan intern marknadsföring ses som ett verktyg för att hantera denna konkurrens.

Syftet med denna uppsats är att utifrån ledningens perspektiv få förståelse för och beskriva vilka faktorer inom skolbranschen som påverkar den interna kommunikationen och vilka förutsättningar dessa faktorer ger för intern marknadsföring. Studien har intagit ett Grounded Theory-inspirerat tillvägagångssätt och tillämpar intervjuer för att svara på syftet. Fem informanter i ledande befattningar på lika många grundskolor i Stockholm har medverkat.

Undersökningen har kommit fram till att faktorer som organisationens storlek och ålder har betydelse för hur den interna marknadsföringen fungerar, men också uppdragsgivarens och ledarens förhållningssätt gentemot sin personal är av vikt. Det finns goda ansatser för intern marknadsföring inom skolan, men ett medvetet arbete måste ske på alla organisatoriska nivåer och ett genuint kundfokus måste finnas genomgående, först då kan den interna marknadsföringen fungera som ett verktyg att hantera den förändrade konkurrensen.

Abstract

With the reformation of the Swedish schoolsystem in the early 1990s, which allowed for private actors to operate schools, the conditions for schools have changed and competition has increased. Marketing of schools has become increasingly common and the reputation of schools has become crucial. Previous research has shown that employee satisfaction leads to satisfied and loyal customers, companys who take care of their employees and act on their ideas show better results. Therefore, internal marketing is seen as a tool to manage the changed conditions for competition.

The purpose of this paper is to obtain understanding and describing from management's perspective the factors within the school sector that affect the internal communication and what conditions these factors provide for internal marketing. The study has adopted a Grounded Theory-inspired approach and applies interviews to answer the purpose. Five informants in senior positions in elementary schools in Stockholm participated.

The investigation has concluded that factors as organizational size and age have a bearing on how the internal marketing work out, but also government's and principal's attitudes towards staff is important. There are good possibilities for the internal marketing in elementary schools, but a deliberate work has to be done at all organizational levels and a keen customer focus must be held, only then can the internal marketing work as a tool to deal with the changing competition.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.3 SYFTE.....	10
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	10
2 METOD	11
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	11
2.2 FÖRSKNINGSMETOD	11
2.3 TEORETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	12
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.4.1 <i>Urval</i>	12
2.4.2 <i>Genomförande</i>	13
2.4.3 <i>Sammanställning</i>	14
2.5 GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	14
2.6 METODKRITIK	15
3 TEORETISK REFERENS RAM	16
3.1 INTERN MARKNADSFÖRING UR ETT RELATIONSPERSPEKTIV	17
3.1.1 <i>Interna marknadsföringsaktiviteter</i>	19
3.2 TOTALKOMMUNIKATION	21
4 EMPIRI	23
4.1 FAKTORER SOM PÅVERKAR DEN INTERNA MARKNADSFÖRINGEN – EN MODELL	23
4.2 ORGANISATION A.....	25
4.2.1 <i>Bakgrund</i>	25
4.2.3 <i>Personal</i>	26

4.2.4 Nuvarande situation	28
4.2.5 Omgivning	28
4.3 ORGANISATION B	29
4.3.1 Bakgrund	29
4.3.3 Personal.....	32
4.3.4 Nuvarande situation	33
4.3.5 Omgivning	33
4.4 ORGANISATION C	34
4.4.1 Bakgrund	34
4.4.2 Ledarskap	35
4.4.3 Personal.....	36
4.4.4 Nuvarande situation	39
4.4.5 Omgivning	39
4.5 ORGANISATION D.....	41
4.5.1 Bakgrund	41
4.5.3 Personal.....	42
4.5.4 Nuvarande situation	43
4.5.5 Omgivning	43
4.6 ORGANISATION E	44
4.6.1 Bakgrund	44
4.6.2 Ledarskap	44
4.6.3 Personal.....	45
4.6.4 Nuvarande situation	45
4.6.5 Omgivning	46
5 SAMMANFATTANDE ANALYS	47
5.1 FÖRÄNDRINGAR	47

5.2 DELAKTIGHET	48
<i>Påstående 1:</i>	51
5.3 LEDNING	51
<i>Påstående 2:</i>	54
5.4 VERKTYG	54
<i>Påstående 3:</i>	56
6 SLUTDISKUSSION	57
7 KÄLLFÖRTECKNING	60
BILAGA 1	62

Figurförteckning

<i>Figur 1: Den centrala kommunikationscirkeln med kommunikationsplanering: interna åtgärder.</i>	21
<i>Figur 2: Faktorer som påverkar den interna marknadsföringen inom organisationerna.</i>	23

1 Inledning

I detta kapitel presenteras uppsatsens bakgrund följt av dess problemformulering och syfte, avslutningsvis redogörs för undersökningens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Alla har gått i skolan och många känner någon som går i skolan idag, utbildning har hög status i vårt samhälle och människan strävar efter att söka kunskap. Skolan är av stort intresse för allmänheten oavsett om man går där eller inte, den är som samhället i miniatyr då de viktigaste kunskaperna och värderingarna som ska råda i samhället förmedlas genom skolan. Därför är den också alltid utsatt för kontroll, granskning och eventuell kritik, många vill vara med och påverka och bestämma. I den mediala debatten hörs politiker ibland likna skolan vid bästa finporlinet som helst ska skyddas uppe på en hylla, men ibland verkar skolan och dess medarbetare ha sämre näringsvärde än gårdagens rester. Familjer som för första gången ska välja skola åt sina sexåringar står inför en komplicerad frågeställning, det är ett avgörande val som kommer att ha konsekvenser för barnens fortsatta liv. Hur skolan ser ut idag påverkar framtiden, den utbildning barnen får kommer att avgöra hur samhället ser ut när det är deras tur att styra.

Precis som traditionella företag inom näringslivet jagar marknadsandelar har även skolbranschen anpassats till marknaden, i en våg av förändringar avreglerades på 1990-talet flera offentliga verksamheter däribland den svenska skolan.¹ I och med friskolereformen lagstodgades att fristående skolor fick etablera sig under privata huvudmän som stiftelser och företag, så kom den offentliga skolan att utsättas för konkurrens.

På en marknad där konkurrens råder tvingas företag att bli mer effektiva och utbudet av varor och tjänster breddas,² rättvis konkurrens gynnar konsumenter eftersom priset går ner men kvaliteten upp. Det leder till att samhällets resurser fördelas på ett bättre sätt och att nya aktörer introduceras, nyttan ökar för både konsumenter och producenter. Brist på konkurrens kan leda till marknadsmakt och monopolliknande situationer med ineffektiv allokering och låg produktionsnivå. Eftersom förutsättningarna för branscher förändras över tiden, spelar

¹ Gunnar Richardsson (2004)

² Konkurrensverket.se (2010-05-25)

konkurrensstrategiska komponenter avgörande roll i olika skeden. Det är intressant att undersöka branscher där de konkurrensmässiga förutsättningarna förändrats, organisationerna måste till följd av detta söka nya framgångsstrategier.

Förändringarna i början av 1990-talet innebar förutom friskolereformen att de statligt organiserade skolorna övergick i kommunal regi. Syftet bakom reformerna var att genom en traditionellt marknadsliknande organisering av skolan förbättra kvaliteten på utbildningen genom konkurrens och att gå mot en decentraliserad styrning.³ Ett kommunalt ekonomiskt ansvar innebär att besluten kommer närmare kunden och ökar inflytandet från användarna, det vill säga elever och föräldrar. Om målet med friskolereformen uppnåtts eller ej har skapat stor debatt och det råder skilda uppfattningar, sedan skolbranschen utsatts för konkurrens kan vi inte längre förvänta oss att varje skola erbjuder samma sak.

Numera marknadsför sig skolorna precis som vilket konkurrensutsatt företag som helst, några så kreativt att det av vissa uppfattas som manipulativt, andra mer lågmält.⁴ Det skapas broschyrer, hemsidor, annonser och informationsträffar för att nå elever. Skolorna betonar sina goda sidor, pedagogiska paket och specialinriktningar och börjar även i högre grad att använda sig av verktyg för att granska och mäta verksamheten så att allmänheten ska kunna jämföra och bedöma dem.⁵

Med den ökade konkurrensen har skolornas anseende också fått större betydelse. Hanteringen av kritiska situationer som mobbning kan få stora konsekvenser, det har blivit viktigt att vårda sitt varumärke eller anseende och att hantera sitt rykte som kan förändras snabbt. Ur en potentiell kunds perspektiv är en annan individ med personlig erfarenhet en pålitlig källa och därför värderas budskapet genom rykten högre än till exempel genom reklam. Ju fler ambassadörer som förmedlar gott anseende, desto större lönsamhet och tillväxt uppvisar företag. En skola med gott anseende får en god spiral, nöjda elever genererar god ekonomi och goda förutsättningar ger konkurrensfördelar.⁶ Problem som förs fram är bland annat bristande resurser då så kallade profilklasser och friskolor stjälar elever från de traditionella skolorna, dessa får mindre skolpeng vilket kan leda till sämre villkor.⁷ Då ett lägre elevantal

³ DN.se (2009)

⁴ Ibid.

⁵ DN.se (2005)

⁶ Grönroos (2008)

⁷ DN.se (2003)

kan leda till sämre lärartäthet och ett sjunkande anseende kan skolorna hamna i en ond spiral som är svår att ta sig ut ur.

Forskare menar att om man lägger locket på och inte ger information i kritiska situationer eller om man kör med öppna kort, avgör hur kunden uppfattar företaget och det är en frågeställning skolledningar ställs inför varje dag.⁸ En väl genomarbetad marknadsföringskommunikation, såväl extern som intern, hjälper enligt forskning företagen att bilda relationer och stärka sin ställning gentemot konkurrenter. Otillräcklig eller utebliven kommunikation däremot anses vara en viktig faktor vid uppkomsten av kriser.⁹ Det har visat sig att nöjda och glada anställda leder till att också företagets kunder blir tillfredställda och lojala, de organisationer som tar hand om sina anställda och agerar på deras idéer visar ett bättre resultat.¹⁰ Därmed blir det viktigt om den interna marknadsföringen fungerar, om kommunikationen med de anställda grundas på envägs kommunikation eller dialogisk förståelse.¹¹

Vilka förhållningssätt som ligger till grund för kommunikation och hur den interna marknadsföringen byggs upp, kan mot denna bakgrund bli avgörande för hur föräldrar och elever uppfattar skolan. Den interna marknadsföringen kan bli ett redskap som ger konkurrenskraft.

⁸ Grönroos (2008)

⁹ Falkheimer & Heide (2007)

¹⁰ Barnes et al (2004)

¹¹ Falkheimer & Heide (2007)

1.2 Problemformulering

Hur arbetar organisationer som fått förändrade konkurrensförutsättningar med intern marknadsföring för att stärka och bevara sin position i förhållande till konkurrenter?

1.3 Syfte

Att utifrån ledningens perspektiv få förståelse för och beskriva vilka faktorer inom skolbranschen som påverkar den interna kommunikationen och vilka förutsättningar dessa faktorer ger för intern marknadsföring.

Förhoppningen är att utifrån denna studie inom skolbranschen kunna säga något i allmänhet om organisationers förutsättningar att använda intern marknadsföring som konkurrensfördel.

1.4 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att undersöka grundskolor i Stockholm, varav tre kommunala och två fristående. Undersökningen har en kvalitativ ansats och som metod har intervjuer valts.

2 Metod

I detta kapitel redogör författarna för undersökningens metoder och tillvägagångssätt, samt förhållandet till giltighet och tillförlitlighet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

För att få svar på uppsatsens frågeställning: *Hur arbetar organisationer som fått förändrade konkurrensförutsättningar med intern marknadsföring för att stärka och bevara sin position i förhållande till konkurrenter?* kan olika tillvägagångssätt användas. Syftet för denna studie är att nå kunskap genom att *utifrån ledningens perspektiv få förståelse för och beskriva vilka faktorer inom skolbranschen som påverkar den interna kommunikationen och vilka förutsättningar dessa faktorer ger för intern marknadsföring*, därmed antas ett utforskande synsätt. Inom hermeneutiken handlar det om att hitta metoder för att uppnå förståelse genom tolkning och att sedan använda dessa tolkningar för att öka förståelsen genom att beskriva fenomenet.¹² Detta synsätt lämpar sig därför för denna undersökning då ambitionen är att nå förståelse och beskriva ett fenomen.

2.2 Forskningsmetod

För att besvara problemformuleringen krävs val av forskningsmetod. Två metodansatser nämns i litteraturen, dessa är kvalitativ och kvantitativ metoder.¹³ För denna uppsats har en kvalitativ ansats valts då studien avser att undersöka ämnet ur informanternas synvinkel, genom intervjuer. Eftersom ett personligt möte främjar en djupare förståelse och ger förtroende mellan intervjuaren och den tillfrågade, var en personlig intervju ett givet val för denna undersökning.

¹² Nationalencyklopedin (2010-05-28)

¹³ Trost (1993)

2.3 Teoretiskt förhållningssätt

Uppsatsen är genomförd med ett Grounded Theory-inspirerat förhållningssätt. Teorier skapas då genom en induktiv inställning och utgår från ett gediget empiriskt material, för att sedan skapa hypoteser som kan testas kvalitativt eller kvantitativt. Det finns två förhållningssätt inom Grounded Theory, det ena är att ingen teoretisk referensram ska finnas och forskarna utgår enbart från empirin som samlats in. Det andra synsättet innebär att forskaren redan från början har en teoretisk förkunskap som inte kan frångås och sätter sin prägel på allt denna gör. Denna andra syn gör det möjligt att stärka fenomen uppkomna ur empirin med existerande teorier.¹⁴

Undersökningen genomförs med vissa teoretiska förkunskaper och forskarna utgår alltså ifrån det andra synsättet att tillämpa Grounded Theory på. Teorierna har vidare använts som ett stöd för analys och stärker därigenom mönster som uppkommer i det empiriska materialet. Det empiriska materialet har således en stor roll i denna undersökning. Utifrån en djupgående jämförelse av data har slutsatser dragits men även påståenden, det vill säga förslag till vidare forskning, har bearbetats fram.

2.4 Tillvägagångssätt

2.4.1 Urval

Undersökningens urval har en liten variation i fråga om centrala kännetecken, detta synliggör likheter och skillnader inom en relativt homogen grupp. Vidare kvoterades gruppen i två kategorier, fristående och kommunala skolor.¹⁵ Grundskolor i Stockholms innerstad studerades och fem stycken valdes ut med anledning av att de befinner sig i liknande miljö och konkurrenssituationen kan antas vara densamma. Tre var kommunala och två fristående skolor. Detta val gjordes för att utbudet av skolor kännetecknas av både kommunala och privata aktörer.

¹⁴ Johannessen & Tufte (2007)

¹⁵ Ibid.

Då undersökningens syfte studerar ledningens perspektiv på den interna marknadsföringen, valdes informanter i ledande befattningar, tre rektorer, en biträdande rektor samt en skolsekreterare. I grunden ligger ett antagande om att deras position medför insyn och att de har möjlighet att påverka området som undersöks.

2.4.2 Genomförande

Intervjuer bokades in per telefon och bekräftades över mail. Utifrån teoretiska förkunskaper, forskarnas erfarenheter och undersökningens syfte formulerades intervjufrågorna. Frågorna var öppna och ställdes så att informanterna kunde tolka dem och ge det svar som passade dem bäst. Det fanns dock en struktur, i den mening Trost menar att frågorna handlar om det ämne som ska undersökas. Intervjuerna hade som utgångspunkt på förhand genomtänkta frågor, och var i den meningen strukturerade. För att skapa ett avslappnat förhållningssätt till informanten följdes inte frågorna strikt under intervjusituationen. Informanten känner sig då trygg att utgå från personliga erfarenheter och verklighetsuppfattningar.¹⁶ Frågorna saknade således fasta svar och i den meningen var intervjun ostrukturerad.¹⁷ Processen med att skapa intervjuformuläret skedde genom att testa frågorna på ett antal personer.

Under en period av tre veckor genomfördes fem intervjuer à en timme vardera. Varje intervju genomfördes på informanternas respektive arbetsplats och spelades med tillstånd in digitalt. Avsikten med inspelningen var dels att avdramatisera intervjusituationen, skapa förtroende och likna ett avslappnat samtal, men också för att underlätta dokumentationen då anteckningar inte behövde göras. Tanken var att i mötet med informanten och dess arbetsmiljö få en djupare uppfattning om och mer nyanserad bild av skolan. Detta avsåg forskarna använda som ett djupare underlag för tolkning och förståelse vid analysen av intervjuerna. Vid intervjun deltog båda författarna, den ena ansvarade för att föra intervjun, den andra höll reda på tiden och ställde eventuella uppföljande frågor.

¹⁶ Trost (1993)

¹⁷ Ibid.

2.4.3 Sammanställning

Efter genomförd intervju renskrevs ljudupptagningen av författarna, arbetet delades upp mellan dem i ett försök att vara tidseffektiva. Båda fick två respektive tre intervjuer att översätta från talspråk till textspråk. För att ge arbetet struktur och överblick av de utskrivna intervjuerna användes meningskoncentrering.¹⁸ Det innebär att efter noggranna genomgångar reducerades materialet ner till kortare formuleringar, som sedan grupperades till teman utifrån undersökningens syfte, vilka presenteras i uppsatsens empiriavsnitt. I studien benämns varken skolorna eller informanterna vid namn, då detta inte tillför något informationsvärde till studien. Ur ett etiskt perspektiv känns det riktigt att i så liten mån som möjligt utpeka någon. Istället har de fem medverkande kodats om till bokstäverna A, B, C, D, E och benämns redovisningen igenom informanten, organisationen eller ledaren.

2.5 Giltighet och tillförlitlighet

Begrepp som tillförlitlighet och giltighet hör normalt inte hemma i en kvalitativ undersökning, då dessa syftar till att mäta huruvida undersökningen mätt det den avsett att mäta och om samma resultat skulle uppvisas vid en upprepade studie.¹⁹ Enligt Trost kan det liknas vid ett symboliskt interaktionistiskt synsätt, då kan samma resultat inte uppvisas gång på gång eftersom allt har ett samband och ingår i en process. Dessutom innebär kvalitativa intervjuer en låg grad av standardisering och det är svårt att mäta en persons upplevelser och självmedvetenhet.

Andra forskare menar att den hermeneutiska synen kan lära av den positivistiska i detta hänseende.²⁰ Vissa företeelser kan dock sägas öka, eller minska, tillförlitligheten och giltigheten även i kvalitativa undersökningar. För att stärka giltigheten har i denna undersökning tid lagts ner för att utforma frågor som är sammankopplade med uppsatsens frågeställning och syfte, samt att formulera icke-ledande frågor för att i så liten grad som möjligt påverka och styra informanten. Även om en kvalitativ undersökning inhämtar väldigt specifik information från ett fåtal informanter, så kan den ha generaliserbarhet.

¹⁸ Kvale & Torhell (2009)

¹⁹ Trost (1993)

²⁰ Kvale & Torhell (2009)

Tillförlitligheten i denna studie stärks genom att i analysavsnittet föra ett utförligt resonemang och mot bakgrund av teorin diskutera fenomenet, men också av att forskarna noga redogör och argumenterar för de val som gjorts under processen. I litteraturen tas även upp att tillförlitligheten kan minska vid utskriften av intervjuerna, då mycket av informationen i mötet går förlorat. Det framgår också att olika utskrivare tolkar materialet olika redan vid denna tidpunkt och då två renskriver samma intervju kommer texten att ge olika uppfattningar. För att vara tidseffektiva delades renskrivningen av intervjuerna upp mellan författarna, med motivering att båda medverkade vid samtliga intervjuer och vid jämförelse utfördes det på ett liknande sätt.

2.6 Metodkritik

En invändning mot urval av informanter kan vara att en av de medverkande är skolsekreterare till befattningen och därmed inte har samma insyn, ansvar, makt och kompetens som de övriga. Dock motiveras valet av informantens deltagande i studien av att denne ingår i skolans ledningsgrupp och att undersökningen avser att spegla ledningens syn på den interna kommunikationen.

Uppsatsen ämnar svara på hur organisationer arbetar med kommunikation och intern marknadsföring för att stärka sin roll sinsemellan och mot sina kunder, föräldrar och elever. I efterhand har det framgått i denna undersökning att storleken på organisationerna spelat en avsevärd roll för hur kommunikationen internt fungerar. Av en slump föll det sig så att de fristående skolorna också är de som är mindre till storleken. För att kunna dra någon slutsats om organisationens regi eller storlek påverkar förutsättningarna för intern marknadsföring, skulle minst en stor fristående skola eller en liten kommunal skola ingått i urvalsgruppen.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel redovisas de teoretiska perspektiv som ligger till grund för forskarnas förförståelse, intern marknadsföring ut ett relationsföringsperspektiv och totalkommunikation.

I denna undersökning har teorin haft betydelse för forskarnas förförståelse och utgör en grund vid analys av det empiriska materialet, för att underbygga och fördjupa resonemang. Vidare stödjer teorierna forskarna att dra slutsatser och besvara undersökningens syfte, att utifrån ledningens perspektiv få förståelse för och beskriva vilka faktorer inom skolbranschen som påverkar den interna kommunikationen och vilka förutsättningar dessa faktorer ger för intern marknadsföring.

Inom företagsekonomi och marknadsföring finns det framförallt två perspektiv, den traditionella marknadsföringen som bygger på fyra P:n, pris, plats, produkt, påverkan och som syftar till transaktioner, utbyte, mellan företag och kunder. Det andra är relationsmarknadsföringsperspektivet som bygger på att företagen etablerar långsiktiga relationer med sina kunder. Denna syn menar att i en tuff konkurrenssituation är de traditionella marknadsföringsansatserna, 4 P, inte tillräckliga och de långsiktiga relationerna utgör då ett strategiskt verktyg.²¹ De djupa relationerna ger en fördel i förhållande till konkurrenter och kan därmed leda till långsiktig överlevnad och tillväxt för företaget.

Uppsatsen utgår från ett relationsmarknadsföringsperspektiv, vilket innebär att vi undersöker grundskolornas möjligheter till ett långsiktigt perspektiv med relationer i fokus.²² Då konkurrenssituationen nyligen förändrat förutsättningarna inom denna bransch, har relationsmarknadsföring relevans för hur skolorna hanterar sin situation. Den första teorin beskriver vad intern marknadsföring är och vilket förhållningssätt ledningen behöver för att utveckla en effektiv kommunikation som ger en förutsättning för intern marknadsföring. Den andra teorin, totalkommunikation, sätter intern marknadsföring i ett större sammanhang för att beskriva den bakomliggande vikten av det studerade fenomenet.

²¹ Gummesson (2006)

²² Grönroos (2008)

3.1 Intern marknadsföring ur ett relationsperspektiv²³

En grundsyn i relationsperspektivet är att i samverkan skapa värde för kunden. Värdet uppstår inte förrän kunden förbrukar varan eller tjänsten och då det skapas av kunden själv ligger fokus på att stödja och möjliggöra denna värdeskapande process, istället för att distribuera ett färdigt värde. För att detta ska vara möjligt krävs ett ömsesidigt förtroende mellan parterna och kunden ses som en resurs som besitter värdefull information. ”Enligt detta perspektiv är marknadsföring vårdandet och hanteringen av kundrelationer”²⁴ För att kunna ta vara på relationen till kund måste kundtänkandet vara integrerat inom hela företaget.

Marknadsföringsaktiviteter ska förekomma på alla platser inom företaget, inte bara på marknadsavdelningen. Filosofin bygger på interaktion och kommunikation och lägger vikt på samverkan istället för rollspecialisering och arbetsfördelning.

Personalen utgör en strategisk resurs hos alla företag och inom relationsmarknadsföringen ses de som företagets interna kunder. Det anses lika viktigt att ta hand om, lyssna på och betjäna de interna kunderna, som de externa. Genom att anställda får adekvat utbildning och har positiva attityder till sina uppgifter, medarbetare och externa kunder kommer företag att bli framgångsrika. Det är avgörande om de får tillräckligt stöd från system, chefer och arbetsledare och intern marknadsföring blir därför en ledningsfråga och strategi. Men på strategisk nivå saknas ofta insikt om den interna marknadsföringens roll och betydelse. Utgångspunkten är idén att personal utgör en första, intern marknad för företaget. Företag som inte lyckas marknadsföra sin verksamhet till de anställda får med stor sannolikhet inte önskad effekt av marknadsföringen externt. Då den interna marknadsföringen inte fungerar kan och vill inte personalen agera som marknadsförare på deltid, de förmår inte bidra i den interaktiva marknadsföringen och hanteringen av kundrelationer. Framgångsrik intern marknadsföring ger en vinna-vinna-relation, de anställda ser en organisation som bryr sig och som ger någonting tillbaka i form av utvecklingsmöjligheter, uppmuntran med mera och de vill engagera sig som marknadsförare på deltid.

Två perspektiv innefattas i intern marknadsföring, attitydsstyrning och kommunikationsstyrning. Attitydsstyrning innebär att ledningen måste påverka de anställdas inställningar och få dem att inse vikten av kundmedvetenhet. Kommunikationsstyrning är den struktur som

²³ Grönroos (2008)

²⁴ Ibid. sid. 55

möjliggör detta arbete, i form av dubbelriktad kommunikation. Genom en fortlöpande dialog mellan anställda och ledning kan de anställdas attityder riktas mot en ökad kundmedvetenhet. Dessa aspekter är starkt sammankopplade med varandra och en framgångsrik intern marknadsföringsprocess kräver båda. Ofta görs misstaget att kommunikationsstyrning endast sker i enkel riktning och då äger i praktiken ingen kommunikation rum. De anställda får då enorma mängder information men nästan ingen återkoppling, uppmuntran och bekräftelse. Resultatet blir att personalen inte tar till sig stora delar av informationen och därmed misslyckas ansatsen och attitydförändringen uteblir. I stället uppmuntras att uppmärksamma behovet av attitydstyrning för personalgruppen, att involvera och göra det till en naturlig process och på så sätt skapa bättre förutsättningar att nå ut med information.

För att den interna marknadsföringen ska fylla sin funktion och få förutsättningar att vara framgångsrik måste organisationsstrukturen och strategin stödja ett sådant agerande och de ansvarigas ledarstil måste vara av stödjande karaktär. Det är avgörande att intern marknadsföring betraktas som en naturlig och väsentlig del i den strategiska ledningen. Om personal förväntas visa engagemang, krävs det en sann kundfokusering i ledarskapet, alla kunder, både interna och externa, måste uppmärksammas på alla nivåer. Alla kategorier av anställda är av betydelse och måste göras delaktiga, men speciellt de med kundkontakt,. De är viktiga i det dagliga mötet med externa kunder och blir företagets ansikte utåt. Deras åsikter, synpunkter, känslor och kunskaper måste tillvaratas.

Intern marknadsföring ur ett relationsperspektiv bygger på relationer mellan individer inom organisationen, oavsett hierarkisk nivå tillhörighet och position. Relationerna uppstår då personal känner förtroende för och tillit till att företaget och dess ledning kan uppfylla det fysiska och känslomässiga stöd som krävs för ett kundfokuserat och serviceinriktat arbetssätt. Detta ”mentala kontrakt” gör att företaget med större sannolikhet attraherar och behåller duktig personal, men också försäkras sig om att de anställda får det stöd de behöver för att utföra sitt arbete, har önskat fokus och uppträder som goda marknadsförare på deltid.

3.1.1 Interna marknadsföringsaktiviteter²⁵

Det finns många aktiviteter som ingår i interna marknadsföringsprocesser, nästan alla aktiviteter berör och påverkar interna relationer och de anställdas attityder. Forskare har identifierat några typiska aktiviteter i arbetet mot ett framgångsrikt förhållningssätt.

Utbildning: Det är viktigt att ledningen inser vilken roll personalen spelar i den totala relationen med en kund, både i grupp och som enskilda är de betydelsefulla för att utveckla och fördjupa relationerna. Om likgiltighet eller attitydproblem förekommer måste de hävas, men genom utbildning får de anställda ökad insikt om helheten och kan lättare ändra sitt beteende. Då personal på alla nivåer i organisationen utbildas till marknadsförare på deltid kan de tillvarata möjligheterna med kommunikation och interaktion.

Ledarskap och ledningsstöd: Varje ledare måste själv föregå med gott exempel, genom att uppvisa och handla med en kundfokuserad attityd. Genom att lägga grund till ett klimat med öppenhet, uppmuntran, återkoppling och tvåvägskommunikation stöttas personalens motivation, vilket ger dem möjlighet att agera serviceinriktat och kundfokuserat. Berörd personal ska involveras i planeringsarbete och beslutsfattande, delaktigheten ger en större känsla av motivation. Det leder till engagemang för arbetet men också till bättre beslut, personalen är en tyst källa till kunskap och de kan bidra med värdefull information om kunders behov, preferenser, önskemål och förväntningar. Eftersom ledarstilen påverkar arbetsklimatet blir den viktig för den interna marknadsföringen. Ledningsstöd och intern dialog är de främsta verktygen i implementeringen av den interna marknadsföringens attitydstyrningsaspekt, men de är också nyckelingredienser i kommunikationsstyrningen.

Intern kommunikation och dialog: Tonvikt ska ligga vid den personliga kontakten och vid att föra en dialog, e-post kan användas men framförallt bör så lite envägskommunikation som möjligt förekomma, PM bör undvikas helt. Intranät kan utnyttjas för nyckelinformation.

Belöning: En aktivitet som ledningen kan använda för att implementera ett lämpligt förhållningssätt hos personalen är att visa respekt, uppmuntra och belöna goda prestationer. Genom att ge goda råd och rätta till misstag på ett konstruktivt sätt ökas personalens

²⁵ Grönroos (2008)

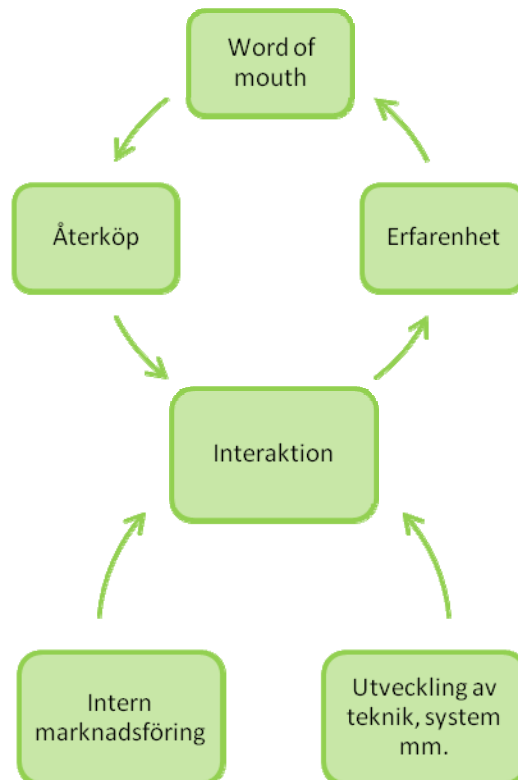
arbetstillfredsställelse och motivation. Andra belöningar och bonussystem kan bidra ytterligare.

Stödteknik och stödsystem: För att underlätta och ge stöd åt ett kundfokuserat och serviceinriktat handlande hos personalen, ska stödsystem, databaser och fysiska instrument som behövs i serviceprocessen kontrolleras så att de fungerar på avsett vis.

HRM-verktyg: Välj lämpliga HRM-verktyg som dels motiverar personalen till ett kundfokuserat beteende och dels bidrar till arbetstillfredsställelse och ett positivt arbetsklimat, detta gör dem till framgångsrika marknadsförare på deltid.

Interna marknadsundersökningar och segmentering: Eftersom tillfredsställelse på arbetsplatsen ofta sammanfaller med kundtillfredsställelse bör personalen attityder och preferenser studeras. Med både kvalitativa och kvantitativa metoder och information från möten på olika nivåer kan man undersöka uppfattningar om arbetsklimat, arbetsuppgifter och vad ett kundfokuserat och serviceinriktat handlande innebär. Då personalen utgör en heterogen grupp kan den behöva segmenteras i mindre grupper, som behandlas på lite olika sätt.

3.2 Totalkommunikation²⁶



Figur 1: Den centrala kommunikationscirkeln med kommunikationsplanering: interna åtgärder.²⁷

Totalkommunikation är all den kommunikation som organisationer förmedlar i mötet med kunden, verbal som icke-verbal, till exempel genom miljö, agerande, kläder, logotyp med mera. För att uppnå ett positivt resultat av kommunikationen, måste alla delar överensstämja. Samma löfte som den externa marknadsföringen ger, måste kunden också uppleva genom all interaktion med organisationen. Då personalen är de som har så kallad ”hands-on” relation med kunderna och träffar dem på daglig basis, är det viktigt att de har förståelse för och kunskap om organisationens mål och löften. Då personalen fungerar som marknadsförare på deltid förmedlas känslor och engagemang i deras möte med kunden och detta bidrar till dennes upplevelse av företaget. Goda interaktiva aktiviteter leder till goda interaktioner med kunder och därmed önskvärda erfarenheter. Dessa leder i sin tur till positiva word-of-mouth kommunikationer och rekommendationer. På detta sätt nås allt fler potentiella kunder och långvariga kundrelationer kan byggas.

²⁶ Grönroos & Rubinstein (1986)

²⁷ Ibid, sid. 16

För att kundens övergripande uppfattning om företaget ska förbli positiv är det nödvändigt att interaktionen, word-of-mouth-kommunikationen och rekommendationerna överensstämmer med all övrig kommunikation. Att samordna kommunikation, då även den interna, blir en viktig del i arbetet för att inte ge ett splittrat intryck och kunna leva upp till de förväntningar som kunder får, bland annat genom den externa marknadsföringen. Om de kommunikativa delarna inte passar ihop och ger samma budskap, blir effekten negativ.

Målet med detta arbetssätt är att skapa bestående kundrelationer, då det visat sig att det i allmänhet är mer lönsamt att ha ett mindre antal återkommande kunder än att vara beroende av att skaffa nya potentiella kunder eller locka tillbaka före detta, missnöjda kunder.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras de fem organisationer som medverkat i undersökningen, genom en modell åskådliggörs materialet för att belysa förutsättningarna för intern marknadsföring.



Figur 2: Faktorer som påverkar den interna marknadsföringen inom organisationerna.

4.1 Faktorer som påverkar den interna marknadsföringen – en modell

För att ge en struktur åt det empiriska materialet har författarna skapat en modell som har för avsikt att för läsaren åskådliggöra de olika faktorer som undersökningen har mött i skolans värld och som uppfattas ha en effekt på den interna marknadsföringen. Informanternas svar berörde många områden, vissa var på förhand förväntade av forskarna medan andra visade sig spela en oanad roll. Det empiriska materialet har under processen utkristalliserat sig till fem större faktorer som var och en på olika vis har betydelse för vilka förutsättningar den interna marknadsföringen får.

Under arbetets gång har vi funnit att några faktorer fungerar relativt isolerat, medan andra interagerar tätt med varandra och det pekar på att det även finns kausala samband. Vissa

faktorer är tematiskt tydligt avgränsade mot de andra, medan andra rymmer många aspekter inom sig vilket gör dem svåra att kategorisera. Vid kategoriseringen har de dock funnits ha ett nära samband, vilket är deras gemensamma nämnare i förhållande till intern marknadsföring och de ingår därför i samma övergripande faktor. Vi har genom hela presentationen försökt att separera faktorerna så långt det går, men materialet har en elastisk karaktär och de vill gärna påverka och gå in i varandra.

Då organisationerna studeras ser vi att deras historia eller bakgrund har stor betydelse och leder fram till deras nuvarande situation, hur organisationerna fungerar och ser ut idag. Bakgrunden beskriver organisationernas struktur med avseende på dess storlek räknat i antal anställda, om organisationen är ung eller gammal, genomsnittsålder hos personal och vad det finns för vision. Den faktor som behandlar nuvarande situation är en funktion av organisationens bakgrund och därför är dessa två faktorer svåra att separera. Vad som dessutom formar den nuvarande situationen och påverkar organisationens hälsa är nuet. Den nuvarande situationen interagerar bland annat med faktorerna ledning och omvärld, vilket har betydelse för hur intern marknadsföring kan implementeras ur den nuvarande situationens perspektiv. Genom undersökningen har vi vidare uppmärksammat vilka möjligheter ledning respektive personal har för att påverka förutsättningarna för intern marknadsföring. Den faktor vi kallar ledning beskriver i första hand på vilket sätt ledningens förhållningssätt, erfarenheter och utbildning har möjlighet att påverka. Hos faktorn personal lägger vi vikt vid de anställdas möjligheter till delaktighet genom möten, utvärderingar och tillvägagångssätt vid förändringsprocesser och vad detta medför den interna marknadsföringen. Den sista större faktorn som vi uppfattat har betydelse för intern marknadsföring är omgivningen, hur den i form av förädrar, media, allmänhet, politiker med flera, på olika sätt vill påverka och ställer krav på de medverkande. I vilken utsträckning undersökningens organisationer uppfattar och har en dynamisk förmåga att bemöta omgivningen, påverkar dess möjligheter att marknadsföra internt.

4.2 Organisation A

4.2.1 Bakgrund

Detta är en kommunal skola med cirka 150 anställda och en ganska jämn åldersfördelning bland årskurserna, den har ett gott rykte och många söker sig dit. De anställda stannar kvar inom organisationen och sjukfrånvaron är låg, men kunde vara ännu lägre om det inte vore för den höga arbetsbelastningen. Informanten, rektor på skolan, har suttit på rektorsstolen i två år och har under tiden arbetat med att etablera sitt arbetssätt som skiljde sig något från företrädarens. Den stora organisationen verkar, enligt författarna, vara tungrodd och informanten berättar att hon upplevt stort motstånd. Genom enträget arbete med att få personalen att öppna upp, inte hålla så hårt i sitt eget arbete och samarbeta, börjar hon så smått få vinden med sig.

4.2.2 Ledarskap

Informanten har många års lärar- och rektorerfarenhet och därtill den statliga rektorsutbildningen. Hon ser sin uppgift som att leda och fördela arbetet och gå i framkant vad det gäller kompetensutveckling. På frågan om ansvaret väger tungt svarar hon att det är ensamt när det blåser på toppen och historien om två års maktkamp rullas upp. Vid sitt tillträde valde informanten ett måtto som hon fann passande för organisationen, det innebar bland annat att i längsta möjliga mån anpassa undervisningen och lokalerna för att kunna möta barn med särskilda behov så bra som möjligt. När alla elever har godkänt i alla ämnen, är hon villig att höja ribban och menar att läroplan och politikernas mål är fullt tillräckliga att tillfredsställa, innan ”man kan börja leka med nåt annat”. Den tidigare rektorn hade hyllat ett annat måtto och många inom organisationen samt dess intressenter, föräldrarna, visade hårt motstånd och var ovilliga att acceptera det nya. Författarna uppfattar det som att ledare A som nyanställd analyserade att organisationen hade andra, mer grundläggande behov att tillgodose och därför försökte hitta enklare förutsättningar som passade organisationen som helhet bättre. Hon säger att hennes strategi var att ”jobba på och ha is i magen”. Informanten uttrycker att hon inte ville vara militärisk utan önskade att folk skulle vara nöjda, men hon ville samtidigt inte heller ge upp sin sak. ”Det är svårt att komma in och brinna” för samma sak som någon annan, menar hon.

Personalgruppen var svårflirtad till en början och hon förklarar att det är svårt i början då man är ny och folk ännu inte har fått förtroende för en. Periodvis kände sig informanten besviken säger hon, den nya tjänsten motsvarade inte förhoppningarna, hon kände sig hämmad och uttrycker rakt att ”det var skitjobbigt”. Men nu har det snart gått två år och hon verkar ha ridit ut stormen, folk har börjat se goda resultat och motsättningarna har lagt sig.

Informanten tror att det goda resultatet har med hennes försök att få personalen att inse vad hennes filosofi går ut på. Hon följer de lagstadgade vägarna för beslut och verkar tycka att de fungerar ändamålsenligt, men menar att personalen måste involvera sig mer och tillgodogöra sig möjligheterna med de verktyg som faktiskt finns, till exempel arbetsplatsträffarna, APT. Till en början var hon tvungen att träna medarbetarna att se vikten med mötena, vid hennes tillträde ansågs de bara ta tid från verksamheten. Författarna ser att informanten på flera sätt försöker göra sin personal mer delaktiga i beslut och få till en stämning som tillåter samarbete och öka kommunikationen mellan dem.

Om hon vill belöna någon individuell prestation kan det ske i lönekuvertet men också muntligt på medarbetarsamtal. Författarna tror att personliga uppmuntran kan öka personals motivation och kan användas som ett styrmedel för att leda organisationen på rätt riktning.

4.2.3 Personal

På skola A uttrycker informanten att medbestämmandet har blivit bättre under hennes ledarskap. Hon har beordrat handlingsplaner för olika utvecklingsområden för att lyfta fram vad som ska jobbas med, men samtidigt delegera ansvaret för att det blir gjort. Hon menar att det är viktigt att ledningen pratar och får med sig sin personal, annars kommunicerar de med hela sitt kroppsspråk, hon säger att allting läcker ut. Uppsatsens författare anser att ett grundläggande samförstånd ger en bättre förutsättning för intern marknadsföring och en enad bild utåt.

För att få med sig sin personal har ledare A uppmärksammat de anställda på att tillvarata möjligheterna med arbetsplatsträffarna, APT, mötena måste ”användas till vad de är till för”. Tidigare fanns en fast dagordning som medarbetarna inte kände var meningsfull, punkter de kände sig tvingade att klara av innan de kunde gå vidare till ”frågor de egentligen behövde prata om”. Men chefen vet ju inte vad som är aktuellt i dagsläget och hon är nu glad åt att ”det

börjar hända saker i skolan” – vissa arbetsgrupper har fattat galoppen och gör sina dagordningar själva. Det är väldigt många möten inom skolan och informanten menar att om medarbetarna inte ser syftet med dem, upplever de att det tar värdefull tid från verksamheten. Ledare A uppfattas av författarna som angelägen om att medarbetarna ska känna sina arbetsuppgifter som meningsfulla. Vidare poängterar hon att mötena ska användas av de anställda vilket ger förutsättning för bättre intern dialog. Författarna tror att dialog är en förutsättning för att personal ska känna ett ökat engagemang, men det kan även leda till en starkare identifikation inom organisationen, som ger ett bättre och tydligare förhållningsätt gentemot föräldrarna.

Medarbetarnas kommunikationsvägar vid större förändringar går på rutin och man möts på medarbetarsamtalen, inom samverkansgruppen och på APT. Mindre förändringar som tjänstefördelningen, bestämmer informanten i samråd med sin personal, på gruppnivå gör lärarna själva planeringar för hur målen ska uppnås. De arbetar just nu med bedömningsmatriser. Informanten förklarar att matriserna går ut på att studera läroplanen grundligt och gemensamt tala igenom och bestämma exakt vilka kriterier som ska stå till grund för olika betyg på just den här skolan. Det ger en väldigt tydlig grund för betygssättning, vilket medarbetarna anser är både svårt och tidskrävande. Med detta styrmedel är förhoppningen att personalens tid kommer att lösgöras och är menat som ett stöd för dem. Informanten menar att det är angeläget att arbetet utförs av personalgruppen själva, att det är svårt att implementera mål och arbetssätt i personalgruppen om det inte är från gräsrot. Ledare A försöker, enligt författarna, att skapa bättre möjligheter för personalens delaktighet. Från sin ledarposition initierar hon en struktur som kan leda till ett högre engagemang då personalen ser att ledningen försöker se deras behov och gör något för att underlätta för dem. Denna åtgärd kan leda till en planare organisation, vilket underlättar för intern marknadsföring. Trots informantens ansatser att öka delaktigheten tolkar författarna det som att hon har svårt att involvera personalen i den mån hon vill och samtidigt ansvara för att fullfölja uppdragsgivarna krav. Det blir tydligt att det är hon som bestämmer, men rektorn vill samtidigt att personalen ska trivas. Informanten säger att hon inte upplever organisationens storlek som ett hot mot kommunikation och samarbete, då personalstyrkan är indelad i mindre arbetslag och utgör egna små öar i havet.

4.2.4 Nuvarande situation

Organisationen kännetecknas dels av stark sammanhållning, stor lojalitet och god stämning, men det tuffa arbetet med många elever, långa dagar och krävande föräldrar ger väldigt mycket stress. Många har arbetat länge, vissa umgås efter jobbet, det är pub nån gång i månaden och det finns ett innebandy-lag, men flera inom personalen mår dåligt av stressen och några har gått ner i tjänst. En hög arbetsbelastning och mycket stress bland personalen verkar göra det svårt att öka engagemanget på arbetsplatsen. Trots att informanten försöker hjälpa dem att hantera den stressiga situationen och prioritera rätt tolkar författarna det som tufft att få till stånd en bättre dialog då medarbetarna är så överlastade. Om organisationen hittar ett sätt att hantera stressen kommer personalen att må bättre och det ges förutsättningar för ökat engagemang, dialog och bättre intern marknadsföring.

4.2.5 Omgivning

Denna informant känner sig ständigt bevakad och påpassad av omgivningen, ”De kan inte bestämma över oss, men det är klart att de påverkar ju oss, vilka beslut vi tar, omvärlden”. Media lyfter gärna fram skolan, ”läs i tidningen om vilket problem som helst så frågar man sig, vad gör skolan?”. Hon menar att det är viktigt att föra en dialog, att hänga med och ta in vad samhället förväntar sig, men säger att det är svårt att föra dialogen. Folk förstår inte och respekterar inte att skolan ser annorlunda ut idag, den skola de gick i finns inte längre kvar. Ständig tillgänglighet och krav på individuella planer för de enskilda eleverna ger en hög nivå av stress, ”lärare drunknar i mail” uttrycker informanten. Föräldrarna är, enligt informanten, numera väldigt medvetna och kan ständigt få kontakt, till exempel via mail. Elever och föräldrars rättigheter har stärkts enligt lag och detta, säger hon, har exploderat till någon slags omöjlighet. Hon anser att det i stor utsträckning är personalens egenansvar att hantera uppgiften, men det är svårt att hitta rutiner och några har gått ner i tjänst för att de är för stressade. Hon förklarar att hon verkligen försöker hjälpa lärarna att rensa bland åtagandena och bland annat besöker hon arbetslagen och pratar om stress, ”det är inte värt att få hjärtinfarkt här” och ”man kan inte jobba ihjäl sig”, men det uppfattas som ett problem och hon verkar känna sig rätt maktlös. ”De måste skriva IUP (författarnas anmärkning: individuell utvecklingsplan) och de måste skriva omdömen och föra frånvaro, det kommer ju bara mer och mer uppifrån.” ”Sammantaget är det väldigt lite tid som lärarna har” och det verkar som att informanten tycker att skolan idag har svårt att hinna med sitt uppdrag och att skolans

ansvarsområde vuxit för mycket. Andra orsaker till ökande stress är barn med särskilda behov, varierande ekonomi och de nationella proven som tar mycket tid. Proven är ” ... ett påhitt av politikerna för att kunna mäta vad vi gör. Det är ju bara egentligen uppåt som man behöver den.” Hon säger att ”lärarna vet ändå” och att skolan inte känner något behov av att jämföra sig med andra, ” ... vi har samma arbetsgivare, vi är kollegor och ändå ska vi konkurrera med varandra. Det är vansinne.” Istället efterlyser informanten ett koncerntänkande där man kunde samarbeta, till exempel kring elever med särskilda behov. Informantens strategi för hur organisationen ska hantera omgivningen är dels skolans uttalade tanke om inkludering och dels arbetet med bedömningsmatriserna. Till nästa år kommer dessa att ligga till grund för lärarnas arbete med betygen och föräldrarna får se resultat i form av ”jättebra skriftliga omdömen”, vilka informanten hoppas ge organisationen ett bättre utgångsläge att hantera sin omgivning. Författarna tolkar det som att organisation A upplever omgivningen så pressande att förutsättningarna för den interna marknadsföringen försämras. Krav från föräldrar, media, samhället, uppdragsgivare med flera tar mycket energi i anspråk vilket resulterar i en hög nivå av stress, organisationen har i nuläget svårt att hantera dessa faktorer. Författarna ser att organisationen befinner sig i ett känsligt läge och verkar vilja avskärma sig för att fokusera på sin verksamhet. Det finns en tendens till att vilja lägga locket på mot omvärlden, vilket enligt teorin snarare gör situationen värre. Framtiden får utvisa hur skolans arbete med inkludering och bedömningsmatriser kommer att fungera i förhållande till dess omgivning, om det kan leda till ett lugnare, mer harmoniskt klimat som ger bättre förutsättningar för kommunikation och intern marknadsföring.

4.3 Organisation B

4.3.1 Bakgrund

Organisation B är en äldre kommunal skola med strax under 200 anställda, den har ett turbulent förflutet med många viljestarka grupper och har nyligen förlorat 25 procent av elevunderlaget, främst i lägre klasser. Informanten, som innehar rektorstjänsten, är särskilt tillsatt för att lösa konflikterna, vilket av författarna förmodas syfta till att upprätta bättre kommunikation och leda till en mer harmonisk verksamhet. Många har arbetat åtskilliga år inom organisationen, de känner varandra sen länge och har gemensamma intressen, det finns några gifta par.

Strukturen innebär att de just nu har få klasser i de lägre åldrarna, men väldigt många parallellklasser med äldre elever. Informanten tycker inte att fördelningen är bra, den borde vara jämnare över hela åldersspannet och de arbetar för att ta in fler yngre elever. Informanten har formulerat två måttön eller visioner för organisationen. Ingen av dessa sitter ännu i organisationen enligt ledare B, men ur formuleringarna får författarna en bild dels av att organisationen vill bättra på sitt anseende i den nära omgivningen, dels att organisationen vill framhäva att eleverna på denna skola får bästa möjliga förutsättningarna under skoltiden.

4.3.2 Ledarskap

Informanten har cirka tio års erfarenhet av ledarposition och flera gedigna utbildningar i ledarskap, varav en coachutbildning som hon tycker behövs. Hon ser sig som VD på ett utbildningsföretag och verkar mycket klar över sitt uppdrag, hennes metod är att arbeta via de biträdande rektorerna och förtroenden eller "nervtrådar" ute i organisationen. Hon kan sällan vara synlig ute i verksamheten, tiden räcker inte till men hon accepterar gränsen för sin kapacitet. Hon förklarar att hon har en förmåga att hantera subtil information och säger sig praktisera ett "nära ledarskap", utan att egentligen själv delta operativt ute i organisationen iakttar informanten sina medarbetare ute i korridoren, hon läser noga sånt som de skrivit och på så vis uppfattar hon medarbetares känslor och stämningar.

Hennes filosofi innebär också att hon aldrig umgås privat med de anställda, "det känns inte rent" hävdar hon. Författarna uppfattar att ledare B har en klar och tydlig bild av sin arbetsuppgift och hennes förhållningssätt gentemot sina medarbetare är strikt och formellt. Informanten ger författarna intrycket att hon ser objektivt på allt som händer i organisationen och distanserar sig på det personliga planet. Hon blev rekryterad till organisationen av flera skäl, inte bara för att vara rektor. Skolan hade under flera år haft problem med interna konflikter på flera olika nivåer. Hennes uppdrag består bland annat i att få ekonomin på fötter och att lösa dessa konflikter. På ett enda ställe är informanten själv inne operativt i organisationen, då hon var den enda med lämplig kompetens. Under det år informanten varit anställd har hon löpande fått arbeta med konfliktlösning, eller friktionsövningar som hon benämner det. Hon berättar att hon använder mentala bilder och talar mycket om tillstånd som förändring, om att spåra om hjärnan i positivt tänk, ta ansvar för sina känslor. Författarna upplever en stor självsäkerhet och auktoritet kopplat till hennes ledarskap, men kanske en för

hög grad av professionalism och kan tänka att hennes förhållningssätt kan skapa nervositet hos de anställda.

Hennes strategi för att få förtroende innebär att ”prata, prata, prata”, hon försöker att upprätta kommunikation i alla möjliga och omöjliga sammanhang, det innebär mycket informellt arbete. Hon betonar att det som ledare är viktigt att vara tydlig. Att föra samtal om vad uppdraget konkret innebär leder till målförankring hos medarbetarna. Det är viktigt för henne att låta demokratiska processer ta tid, det kan vara lite svårt för organisationen att återfå balansen igen. Medlemmarna efterfrågar information och vill ha ett besked att förhålla sig till, för att kunna gå vidare eller för att sparka bak ut. Om rektorn fattar beslut snabbt kommer medarbetarna förmodligen att klaga över att de inte fått vara med. Men om beslutsfattandet istället tar för lång tid klagas man över att inget händer, ”säg nåt nån gång då”. Informanten skrattar och ger intryck av att vara helt cool med reaktionerna, hennes långa erfarenhet och utbildning tror författarna bidrar till hennes inställning. Hon pratar om, precis som teorin, att genom att prata mycket får hon med sig personal och engagerar dem i beslut för att kunna påverka dem och få dem att känna tillit till henne som ledare och få till en förändring. Samtidigt menar hon att hon inte är ute i verksamheten och att hon håller en distans till sin personal. Författarna tror att det underlättar med en relation på ett nära och privat plan för att uppnå ett intimt förtroende. Författarna tolkar det som att ledare Bs strategi för att lösa konflikter och få verksamheten på fötter med tiden kan ge en bättre intern kommunikation. Som hon själv påpekar tar demokratiska processer tid och då förutsättningarna på skolan nu inte är de bästa och förtroendet inom organisationen uppfattas som lågt kan hennes professionella och dominanta ledarskap vara befogat för att på ett tydligt vis ena motstridiga intressen. Detta ledarskap kan ha förutsättning för en bättre intern marknadsföring i framtiden. Hon uttrycker att hon ”med fast hand leder dem åt ett annat håll än de själva valt”.

Då någon utmärkt sig speciellt är hon mån om att belöna i gruppsammanhang och tacka för bidraget, om någon däremot är ute på tunn is väljer hon att korrigera privat, detta bygger på dialog och uppfattas oftast som stöd som tas emot tacksamt av de flesta. Informantens grundsyn på återkoppling, att i gruppen lyfta fram goda exempel och att genom dialog korrigera och stötta vilka medarbetare, är ett förhållningssätt som av författarna uppfattas som respektfullt och kan ligga till grund för intern marknadsföring.

4.3.3 Personal

I organisation B gör man enligt informanten inga egna mål, att medbestämmandet sträcker sig så långt "är en illusion", däremot består uppdraget av att prioritera de givna målen. Känslan av delaktighet hos personal bedöms genom undersökningen "Nöjd medarbetarindex". Utifrån kvalitetsredovisningen som utförs årligen föreslår ledningen tre utvecklingsområden som personalen får överväga, de ger återkoppling och det hela sammanställs sedan av ledningen. Medarbetarna involveras inte i beslutsprocessen, ledningen utgår från att de förstår sitt uppdrag – att prioritera i arbetet. Informanten beskriver organisationens beslutsgång då man först diskuterar i ledningen, sedan kommunicerar ut i organisationen och därefter bollar information och tankar fram och tillbaka, man tar in synpunkter och ut igen. Efter några vändor internt informeras omgivningen via hemsidan och rektorsbrev. Besluten fattas enligt samverkansavtal och medbestämmandelagen, MBL. Enligt ledare B blir besluten förankrade i metoden och kommunikationen runt processen. Utvärderingar kan dels vara ett redskap för att mäta personalens tillfredsställelse och dels vara ett sätt att öka deras delaktighet i processen att förändra eventuella problem. På denna andra punkt befinner sig organisation B inför en stor utmaning. Författarna tror att förutsättningarna för delaktighet kan bli bättre om förtroende och engagemang hos personalen ökar i och med strukturella förändringar som det nyligen utförda ledarbytet kan medföra.

Medarbetarna upplever enligt informanten att det är för många möten inom organisationen och att mötena i sin tur har för många deltagare för att de ska ge något, "alldeles för mycket tid som inte används flexibelt". En för stor grupp ger en känsla av spilltid, tvivel och uppgivenhet, informanten säger att "det äts tid". Medarbetarna klagat ibland över att ledningen efterfrågar för mycket information. Det är tydligt att ledare B inte vill belasta sina medarbetare med onödig information och tidskrävande sittningar, information går hellre ut på mailen. Men hon är beredd att kalla till stormöte om situationen kräver det, om något allvarligt hänt och alla måste underrättas. Här ser författarna, precis som informanten, exempel på frustration inom organisationen. För att medarbetarna ska känna mening, vilja engagera sig mer och fördjupa sig i den interna kommunikationen, bör mötesgruppen inte vara för stor och dagordningen vara angelägen. Informanten säger att hennes medarbetare inte vill delta i alla beslut som tas, men det kan också bero på att de ärenden som står på dagordningen inte uppfattas som att de tillför verksamheten något. Författarna tror att mycket tid skulle sparas och att bättre beslut som gynnar verksamheten skulle fattas, om personalen

fick medverka i beslutsprocessen. Först då det finns bättre möjligheter för medarbetarnas delaktighet kan den interna marknadsföringen utvecklas.

4.3.4 Nuvarande situation

Informanten är klar över att skolan inte är någon fredad zon, marknadens villkor råder och efter att organisationen förlorat 25 procent av sina elever till andra skolor, befinner sig alla inom organisationen i chock och ledningen är tvungen att genomföra bemanningsanpassningar. Hon säger att skolan för närvarande genomgår ett stålbad, kollegor som arbetat tillsammans under många år och är beroende av varandra kan komma att skiljas åt, verksamheten präglas av stor oro. Stämningen betecknar hon som pressad, både arbetsmiljömässigt och psykosocialt och till följd av detta har några medarbetare sjukskrivits under året. De gamla konflikterna hanteras aktivt av ledare B och organisationen står nu och väger, grupperna har förstått att det gamla är borta men vet inte vad förändringarna innebär och om de ska våga kliva på tåget. Den psykosociala stressen inverkar negativt på förutsättningarna för den interna marknadsföringen, anser författarna.

4.3.5 Omgivning

Informanten för organisation B upplever att alla som har gått i skolan har en åsikt eller synpunkt på skolan och den är ”inte direkt objektiv, kan jag tycka”. Däremot tolkar författarna att omgivningen inte upplevs som pressande. Då elevens väl står högst upp på hennes lista, betonar hon att föräldrarna är en stor maktfaktor, ”det är de som väljer var deras barn ska gå i skolan”. Att lärarförbunden påverkar genom att föra en pedagogisk debatt eller att politikerna sätter upp mål och för en skoldebatt, hör till sakens natur. Att man ”tror att man sätter egna mål på skolan, det är en schimär, det är, då jobbar man inte enligt uppdraget”. Författarna får känslan av att informanten inte anser att skolan ska ha en egen röst. Hon menar att skolans uppdrag är att prioritera de politiskt uppsatta målen utifrån verksamhetens behov, ”en skola ska ju inte jobba med några mål som inte är uttalade från den som beställer utbildning”. Författarna uppfattar det som att informanten ser skolans roll i förhållande till sin omgivning som oproblematiskt, hon vet att hantera sin organisation och verkar uppleva den nuvarande

omgivningen och situationen som under kontroll. De förutsättningar som omgivningen ger verkar, enligt författarna, inte hindra förutsättningarna för den interna marknadsföringen.

4.4 Organisation C

4.4.1 Bakgrund

Organisation C är en äldre kommunal skola med cirka 150 anställda, vilka har en mycket hög genomsnittsålder. 30 procent av de anställda inklusive rektor kommer att gå i pension inom fem år. Informanten, som är biträdande rektor, beskriver organisationen som gammeldags, väldigt traditionell och kunskapsorienterad, ”det är mycket regler” och han nämner hierarki. Informant C beskriver situationer där statuskillnader mellan olika yrkesroller märks väl, alla känner sig inte lika välkomna att delta på frivilliga möten. Vissa medarbetare har uttryckt till informanten att organisationen präglas av traditionella, ojämlika könsroller, men han anser att det är svårt att ändra mönster och säger att personalen ”får nästan liksom, göra nånting åt det själv”. Om det gällde en hel grupp tycker han att det skulle vara lättare för ledningen att gå in och bryta. Hans förhoppning är att det kan lösa sig själv med en successivt yngre personalgrupp. Författarna tolkar organisation C som en hierarkiskt uppbyggd organisation där gammalmodiga värderingar råder och individuellt initiativ får stå tillbaka. Organisationens struktur och den åldrande personalgruppen gör det trögt och verkar hindrande på förutsättningar för intern marknadsföring, som enligt teorin underlättas av närhet, möten, återkoppling och positivt stöd av ledningen.

Även denna organisation har svårt att fylla klasserna i de lägre åldrarna, vilket enligt informanten kan ha att göra med ett tråkigt rykte. Men stora omorganisationer har nyligen skett för att komma till rätta med problemet och informanten känner att trenden nu ser positivare ut. I framtiden tror han att organisationen kommer att präglas av mera trivsel, att den kommer att prioritera social utveckling och kompetens mer än i dagsläget, då kunskapsmålen prioriteras. Ledare C är medveten om sin organisations problem och söker efter metoder att gradvis förändra strukturen, på sikt tror författarna att här kommer att finnas bättre förutsättningar för intern marknadsföring.

4.4.2 Ledarskap

Denna organisation leds av en rektor som tillträdde tjänsten på åttiotalet, informanten beskriver organisationen som gammeldags, tyngd av mönster och hierarki och författarna får intrycket av en rektor som inte riktigt förmår följa med i utvecklingen, tar få initiativ och som har tröttnat på sitt uppdrag. Rektor bollar enligt informanten gärna över ansvar till honom som är betydligt yngre.

Organisationen saknar idag en gemensam vision och informanten upplever det problematiskt, han menar att en verksamhet måste ha ouppnåeliga mål att sträva mot för att inte stagnera. Informanten säger att hans värdegrund skiljer sig från organisationens då han till exempel inte kan försvara hela dess uttalade målsättning, utan vill reservera sig mot formuleringen ”fostran”. Författarna tolkar det som att informanten föredrar ett dialogiskt förhållningssätt framför ett fostrande, vilket är en förutsättning för utbyte av intern information och underlättar intern marknadsföring.

Vidare har rektor ensam fattat beslut om uppgifter som organisationens medarbetare borde beslutat om gemensamt. Författarna hör att informanten uppfattar ledarrollen annorlunda än sin chef. Informanten vill i sitt ledarskap lyfta fram medarbetarnas roll, han uppfattas ha insyn i att deras engagemang är nyckeln till att organisationen ska fungera väl, då intern marknadsföring kan utvecklas. Han är initiativtagare till så kallade pedagogiska kaféer och med dessa strävar han efter att öka medarbetarnas engagemang och få igång en dialog. Han säger att han blir glad om någon knackar på dörren med synpunkter och poängterar att skolan jobbar med människor och att organisationen måste vara flexibel.

Informanten har varit anställd två år inom organisationen och är utbildad lärare, han verkar brinna för uppgiften att vara med om förändringen av den stelnade organisationen. Han har under sin korta tid genomdrivit två stora förändringar av verksamheten, sådana som informanten menar förespråkats länge i läroplanen och genomförts på de flesta andra skolor i Stockholm under de sista tio åren. Nu är både föräldrar och medarbetare generellt positiva, men han uttrycker frustration över att organisationen är svår att kommunicera inom, ”jag är jättebra på att kommunicera och mina medarbetare kan tycka att de får aldrig nå information”. Trots att han har protokoll som styrker hans utsaga säger han att det är svårt att

säkerställa att alla har förstått vad han menar. Författarna tolkar det som att medarbetarna har svårt att ta in den nya informationen, eventuellt är de ovilliga då den är för annorlunda och kommer att förändra organisationen i grunden. En annan aspekt kan också ha med avsändaren, informanten, att göra. Författarna tror att han i förhållande till många av medarbetarna representerar något annorlunda och att hans metoder uppfattas som främmande, vilket också kanske gör att han därför inte tas på allvar.

Med förändringarna i färskt minne tror informanten att man måste vara stark som chef, veta vad man vill och varför, ”målet är alltid det viktigaste för mig” men sen kan man diskutera vägen dit, fortsätta att arbeta och låta processen ta sin tid. Informanten tycker inte att man ska använda löneinstrumentet till varken belöning eller bestraffning och säger att det finns tydliga kriterier för vad som ska ge en god löneutveckling, man kan ge beröm i medarbetarsamtalet men överlag tycker han att det är svårt att belöna. Inom den kommunala skolan är det, enligt informanten, väldigt reglerat hur löner sätts och författarna tror att detta bidrar till att ledarna får små möjligheter att motivera sina medarbetare. Belöning kan vara ett redskap vid tillämpning av intern marknadsföring och författarna anser att möjligheterna till detta kunde utvecklas inom organisationen.

Då informanten har positionen biträdande rektor, antas av författarna att han har möjlighet att tillbringa en del tid ute i verksamheten, men han tycker själv att uppdraget har förändrats och att administration tar för mycket tid. En förutsättning som underlättar för den interna marknadsföringen är en synlig ledare och författarna håller med informanten om att ledaren borde tillbringa så mycket tid som möjligt i verksamheten.

4.4.3 Personal

På skola C är det rektor som har dragit upp riktlinjerna för verksamheten, något som informanten inte ser som positivt. ”... jag som medarbetare tycker inte att det är ok att det är enbart min chef som bestämmer hur jag ska arbeta och vilka organisationens mål är. Och det kan inte vara ok som chef heller att man inte har engagerade medarbetare som, som bara låter sig styras hela tiden.” Samtidigt tror informanten att det finns en allmänt utbredd uppfattning i samhället att enskilda ska vara med och bestämma och ”blir det inte som jag vill, så har jag inte fått vara med”. Han förtydligar att skolan är en politiskt styrd organisation och ”vi är bara

tjänstemän”, skolan ska inte styras demokratiskt av sina medarbetare. Enligt informanten är skolan i allmänhet väldigt hierarkiskt uppbyggd, skollagen verkar enligt honom inte vara skriven för engagemang på alla nivåer, ”rektor och endast rektor” blir hängd om dokument och budget inte håller måttet.

Informanten tycks känna att organisation C lider av ett demokratiskt underskott och uppmanar till diskussion och debatt, ”medarbetare måste vara medvetna om vad som står i skollagen, vilka åtaganden de har”. Han har på olika sätt försökt öppna upp i strukturen för att släppa in medarbetarna och har mött blandade reaktioner. Han tror inte att de är vana vid att engagera sig och många tycks ha upplevt den gamla strukturen som bekväm.

Genom att starta det pedagogiska kaféet hoppas ledare C att medarbetarna ska få större kännedom och vilja engagera sig mer, han försöker träna dem i att uttrycka sina uppfattningar och därigenom öka delaktigheten inom organisationen. Detta är en kväll i månaden då all personal är välkommen och under detta läsår har kaféerna fokus på vision och planer. Alla deltar inte, fastän tillfälle ges, och det berör informanten. Vissa lägre utbildade arbetsgrupper väljer att inte delta, han vill inte spekulera men tror att de kanske känner att de inte ”har nåt att bidra med i sällskap med adjunkter och andra högskoleutbildade”. Han säger att ”Man kan inte tvinga folk att vara med, men man kan tvinga dem att känna till kompetensutvecklingsplan, likabehandlingsplan, skolans arbetsplan... och hur man kan påverka, det är ett minimum”.

Informanten tror att delaktigheten inom organisation C kommer att öka, först genom att medvetandegöra organisationens mål och sedan genom en ständig utvärdering och omprövning utifrån gemensamt framtagna värden och frågeställningar, att föra en dialog om hur det har gått. Han säger att medarbetarna är bra på att återkoppla och delge informanten sina tankar. Att medvetandegöra personals tankar är, enligt författarna, en förutsättning för att den interna kommunikationen ska fungera väl och handla om rätt saker.

Informanten tolkar skolans styrmedel lite annorlunda än de andra skolorna och menar att det är svårt att arbeta med ett demokratiskt förhållningsätt. Han menar också att strukturen inom organisation C motarbetar honom i hans försök till delaktighet gentemot personalen. Men genom det pedagogiska kafeét försöker han förändra personalens attityder och författarna tolkar detta som en ansats i riktning mot ett högre deltagande, som kan bereda vägen för marknadsförare på deltid.

Informanten försöker även öka delaktigheten för eleverna genom ett så kallat målarbete. Alla skolans elever från förskoleklass till årkurs nio fick då läsa kursplan och styrdokument och diskutera kring varför jag går i skolan och vad skolan är till för. Syftet är att på sikt kunna diskutera arbetssätt, undervisningsmaterial och hur elevgruppen bäst ska kunna nå sina mål. Informanten tror att det finns ett utrymme att minska antalet möten inom organisationen. Lärarna har fått fler arbetsuppgifter de senaste åren och enligt informanten känner de att "allt annat än lärargärningen skäl tid från undervisningen". Samtidigt framhåller han att de har ett extremt stort behov av att träffas, planera och prata, ledare C märker att lärarna har svårt att prioritera och välja rätt fokus. Inom organisationen har mötena fasta tider i agendan, "det är behovet av struktur som styr", men ledaren säger att det ändå finns goda möjligheter att vara impulsiv, organisationen måste vara flexibel och elastisk – "vi jobbar ju med människor". Informanten verkar, enligt författarna, ha en känsla av att det är för många möten inom organisationen. Den skulle må bra av färre formella möten, han tror att de behövs och att strukturen är viktig för den demokratiska insynen, men han tycks ha en känsla av att antalet skulle gå att minska till förmån för fler möten av informell karaktär. Han ser att medarbetarna har ett stort behov av att prata och författarna tolkar det som positivt, en ökad dialog inom verksamheten kan ge en högre känsla av mening och delaktighet.

Större beslut om förändringar fattas av rektor och kommuniceras via APT och samverkansgruppen, vid mindre förs en diskussion där förändringen ska ske. Vid omorganisationen som just har genomförts var det viktigt för informanten att göra lärarna delaktiga i hur det skulle ske och organiseras praktiskt, men han hade problem med att få förståelse från personalgruppen för den kommande förändringen. Ledare C tycker att information och medbestämmande är en knepig bit, det är "svårt ibland det här med att vara med och bestämma, förmedla en organisations förändringar och kommunicera och sånt där". Han tyckte att han gav tillräckligt med information, men behovet verkade vara omätligt och efteråt var det många medarbetare som uttryckte att "vi har aldrig pratat om det här". Ledare C säger att "man hör ju det man vill höra och det man är kapabel att ta in". Många misstrodde honom under processens gång och menade att han hade en dold agenda, men han framhåller att medarbetarna hela tiden tilläts prata ihop sig och hitta ett bra sätt, "det kan inte komma uppifrån att nu ska ni arbeta på det här sättet".

Vissa verkar ha trott att allt prat om förändringar var tomma planer som inte skulle leda någon vart. Informanten gissar att tomma löften kanske förekommit tidigare i organisationen och

författarna tänker att det kan ha varit därför han inte togs på allvar. Nu kommer pedagogerna bättre till sin rätt och barnen får mera vuxentid, vilket var det eftersträvade målet. Som ledare står informant C som garant för slutmålet och han tror att det är av godo om beslut redan är fastslagna när personal tar del av dem, annars skapas det oro. Denna del av intervjun visade på en annan sida av informantens syn på personalen. Tidigare talade han varmt om deltagande och engagerad personal, men han har upplevt problem med att hantera sin personal då förändringsprocessen är i gång. Han nämner att det är bättre att beslut redan är fastslagna innan personalen blir informerad och författarna tolkar det som att han har lättare att kontrollera situationen då. Informanten tycks vilja ha personal som är delaktig men förutsättningarna inom organisationen påverkar och gör det svårt i praktiken.

4.4.4 Nuvarande situation

Informanten betecknar stämningen som positivare nu, att organisationen är inne i en uppåtgående dynamisk utveckling i och med förändringar som den yngre personalgruppen har förväntningar på. Som en viktig anledning till den hoppfulla stämningen anges att den åldrande personalgruppen kommer att lämna organisationen inom en snar framtid, vilket ger utrymme för friska förändringsvindar.

Författarna förstår att det gamla gardet länge har utgjort ett hinder för förändringar och även gjort det svårt för vissa nya att komma in i gruppen, gamla kompisband och mönster i väggarna har gjort organisationen trög och konserverad. Detta kitt har med tiden vuxit sig till en allt starkare informell makt, som i dagsläget utmanar den formella makten, ledningen. Förutsättningarna innebär att stämningen inom organisationen påverkar förutsättningarna för intern marknadsföring negativt.

4.4.5 Omgivning

Det nya informations- och kommunikationssamhället erbjuder skolans intressenter att vara aktiva, de mailar och lämnar meddelanden dygnet runt. Möjligheterna med mail underlättar inte, enligt informanten, det erbjuder istället en tillgänglighet som han menar gör att folk hör av sig för ofta, om både stort smått och alla förväntar sig snabba svar. Skolan år 2010 är och förväntas vara en mycket transparent organisation. Detta ger en hög arbetsbelastning av

allvarsamma ärenden blandade med småpotatis och han menar att detta kan innebära problem då man inte ger sig tid att reflektera och svarar för fort. Det är viktigt att var och en tar eget ansvar att skilja mellan arbete och privatliv, man behöver inte alltid vara nåbar och informanten menar att situationen fått orimliga perspektiv.

Informanten förklarar att rollen som skolledare under senare år har förändrats, fokus ligger nu mer vid administration och tiden är mer datorbunden jämfört med tidigare, då mer tid tillbringades ute i verksamheten. En ny uppgift som skolan fått på senare år och som tar mycket tid för all skolpersonal är dokumentation, som informanten tror kommer att öka i framtiden. Han ser att den svenska skolan tar mycket intryck utomlands ifrån och menar att i till exempel England har dokumentationen gått alldeles för långt. Därtill talas om att skolan ska ansvara för körkortsutbildning, simundervisning och dessutom kräver media att de ska uttala sig i allehanda ärenden – skolan ska göra allt. Ökat ansvar och krav att skolan ska utöka sina åtaganden ser författarna ger mindre tid för att utveckla intern marknadsföring, men fler uppgifter ger också ett ökat behov av intern kommunikation.

Informanten ser en paradox inom skolans värld, den kommunala skolan är en politiskt styrd organisation där personalen utgör tillsatta tjänstemän som har att verkställa de politiskt fattade besluten. Samtidigt menar han att det står i skollagen att det är rektor och endast rektor som får fatta skolans beslut. Han känner att skolan generellt är granskad, kontrollerad och ifrågasatt och pressas från många olika håll. Men att i förhållande till vissa grupper kan skolan ändå föra en egen talan, dock efterlyser informanten i allmänhet ett större förtroende för lärarkårens professionalism, ”lita på att vi kan skolan bäst”. Författarna får känslan att organisationen stressas av omgivningens krav då den hela tiden behöver försvara och rättfärdiga sitt handlande, skolans förändrade roll med ökande uppgifter gör att förutsättningarna för den interna marknadsföringen påverkas negativt på organisation C.

4.5 Organisation D

4.5.1 Bakgrund

D är en organisation med endast ett 30-tal anställda, det är en fristående skola som startades för cirka tio år sedan på personalens eget initiativ. Till en början gick ett rykte om verksamheten att barnen inte lärde sig något, men sedan de fick höga resultat på centrala utvärderingar gick förväntningarna på skam. Idag har organisationen istället ett väldigt gott rykte och enligt informant D många sökanden till sina platser. Skolan utökade sin verksamhet för cirka fem år sedan, idag är den fördelad på några olika lokaler i angränsande kvarter. Författarna uppfattar inte att förändringen verkar ha påverkat skolans effektivitet eller kvalitet, föräldrar och barn är enligt informanten glada över att få stanna ytterligare ett par år inom organisationen. Det goda ryktet kan ha förbättrats ytterligare. Organisationens mål är trygghet, glädje och kunskap, ”trivsel ska vara hundra procent”. Med stor fokusering på elever och medarbetares trivsel upplever författarna att organisationen insett kopplingen mellan internt välmående och goda resultat som kan uppfattas utifrån, grunden för intern marknadsföring.

4.5.2 Ledarskap

Ledaren för organisation D tillsattes av sin personal, han var tveksam över att lämna tryggheten hos sin dåvarande kommunala arbetsgivare men de gjorde vad de kunde för att övertala honom och han har älskat sitt uppdrag från dag ett. Han har gått den statliga rektorsutbildningen och säger att i mindre skolor har man möjlighet att vara en synlig pedagogisk ledare och inte bara en administratör. ”Att leda och styra en verksamhet som man inte är delaktig i skulle kännas som om man var isolerad, vid sidan av.” Han besöker alla klasser var fjortonde dag, för att kunna ”leda en verksamhet måste man veta hur den fungerar”. Lärarna får återkoppling via mail eller personligen, negativa uttryck tas enskilt, men ”det positiva ska hela världen få höra”. Vid uppseglande konflikter talar han med berörda parter och är mån om att allt reds ut, informanten talar mycket om delaktighet. Författarna uppfattar att rektorns ledarstil bygger mycket på personlig närvaro och engagemang, han säger själv att hans dörr alltid står vidöppen. Författarna får intrycket att informanten känner förtroende för och stolthet över organisationen, eleverna och medarbetarna. Hans

förhållningssätt verkar vila på dialog och förtroende, den stötta som en ledare behöver för att underlätta organisationens interna marknadsföring och författarna anar att detta kan ha påverkat skolans anseende och vara en del av dess framgång.

4.5.3 Personal

Mål skapas genom delaktighet och regelbunden utvärdering av verksamheten, enligt informanten. Fokus verkar ligga på individnivå, men författarna uppfattar att kunskap även skapas genom samarbete inom organisation D. Alla i personalgruppen medverkar i målformuleringar och de olika arbetslagen ges frihet att bestämma hur målen ska uppnås, berättar informant D. Personal, elever och föräldrar får svara på enkäter vilka sedan ligger till grund för förbättringsområden, dessa blir berättar informanten de nya målen för nästa period. Varje klass får sina egna områden att förbättra, men också skolan som helhet. Författarna tolkar att utvärderingarna ger ledningen och medarbetarna en god möjlighet till ett gemensamt diskussionsunderlag, de fångar upp synpunkter och spelar stor roll vid ett gemensamt utformande av verksamheten.

Verksamheten präglas av många möten men det framgår av ledare D att personalen är med och beslutar hur ofta möten ska hållas och dess innehåll. Varje möte har enligt honom ett tema som diskuteras för att göra det lättöverskådligt, till exempel handlar personalmöten om barn och pedagogik. Han upplever att det är viktigt för personalen att mötena tillför något och inte bara tar tid från verksamheten med barnen. Flera anställda förstår vikten av och anser att mötena fyller sin funktion, dock finner informanten en svårighet i att balansera mängden möten så att alla är helt nöjda. Från ledningens sida ses mötena som ett tillfälle att prata ihop sig och bilda en gemensam riktning, så att organisationen inte ska ge en splittrad bild utåt. Mötena är också till för att diskutera förändringar och utveckling av verksamheten. Informanten berättar att alla är delaktiga i samtliga beslut som diskuteras fram, majoritetsbeslut tas genom diskussion och resonering, utan omröstning. Författarna tolkar det som att medarbetarnas engagemang är på en relativt hög nivå, då besluten kan fattas på detta vis. Inom organisationen verkar strukturen och ledarskapet bereda möjligheter för medarbetarnas delaktighet, vilket som en tredje pusselbit underlättar för den interna marknadsföringen. Ledningen tycks ha insett vikten av att ha ett enhetligt förhållningssätt utåt, vilket kan vara en av anledningarna till de frekventa mötena.

Informationsutbytet internt sker dels fysiskt genom mötena och dels genom att rektor skickar mail till personal. Externt mailar rektor ut brev till föräldrar och ibland besöker han föräldramöten, de olika arbetslagen mailar ut veckobrev om verksamheten till föräldrarna. Då mötena inom organisation D är många och överlag uppfattas som meningsfulla av medarbetarna, kan informationsutbytet kompletteras av mail. Det är lätt hänt att mail får karaktären av envägskommunikation, men inom organisation D sker lejonparten av den interna kommunikationen fysiskt och förutsättningarna för dialog och återkoppling uppfattas därför av författarna som goda.

4.5.4 Nuvarande situation

Inom arbetsplatsens ramar finns det många tillfällen för umgänge, hela personalen gillar att leka och tävla och innan skolstart gör hela personalen en utlandsresa med både jobb och nöje. En del medarbetare umgås även på sin fritid. Informanten säger att det är få som slutar och att känslan av delaktighet är hög. Sammantaget verkar trivsel och mening råda inom organisationen och författarna får intrycket att stämningen erbjuder goda möjligheter för kommunikation på ett informellt och privat plan och därmed för intern marknadsföring.

4.5.5 Omgivning

Informanten beskriver att organisationen är skyldig att rapportera till Skolverket och Utbildningsförvaltningen, men han tycker att rapporterna ”känns som hyllvärmare” och de har endast haft två kontrollbesök under verksamhetens tioåriga liv. Författarna upplever det som att organisationen inte känner någon press ifrån sina uppdragsgivare, utan i stor utsträckning får fokusera på sin verksamhet. Informanten säger att det är en skillnad mellan privat och kommunalt organiserade skolor ”att man kan disponera tiden själv, koncentrera sig på det som är viktigt just för oss” och att han som ledare för organisation D har goda möjligheter att vara på plats i kärnverksamheten. Det avslappnade förhållningssättet till omgivningen kan vara en bidragande förutsättning till att verksamheten och i sin tur den interna marknadsföringen verkar fungera så bra, tror författarna.

4.6 Organisation E

4.6.1 Bakgrund

Denna skola har cirka 30 medarbetare och drivs i fristående regi. Skolan startade för cirka tio år sedan och hade en något turbulent inledning med hög personalomsättning, sviktande elevunderlag och en anmälan för bristande likabehandlingsarbete, men idag har skolan goda rutiner kring detta. År 2006 började informanten som skolans sekreterare och sedan dess har situationen stabiliserats, personalen stannar kvar och nöjda familjer genererar fler elever. Några av eleverna väljer denna skola trots att det innebär långa resor varje dag och även familjer från andra städer känner till deras verksamhet. Måttet för verksamheten handlar om trygghet, kunskap och lärande. Familjer väljer enligt informanten denna mindre skola för dess sätt att arbeta, den skapande miljön och att man utgår från barnets bästa sätt att lära. Informantens arbetsuppgifter är nästan uteslutande av kommunikativ karaktär och författarna tänker att hennes tjänst kan vara en anledning till den låga personalomsättningen och den goda stämningen. Hon uppfattas som spindeln i nätet, genom att lyssna och stödja förener hon organisationens grenar.

4.6.2 Ledarskap

Ledaren för organisationen arbetade tidigare som lärare på skolan, vidareutbildade sig och tillträdde rektorstjänsten för ett par år sedan. Enligt informanten verkar rektorn sträva efter att behålla den kollegiala relationen med sina medarbetare och vid behov ger hon återkoppling omedelbart till de anställda. Denna ledare verkar enligt författarna ha goda möjligheter till att föra en pågående dialog med sina anställda. Informanten menar att ingen blir extra belönad från ledningens håll, utan ”alla gör ett gemensamt arbete för verksamheten”. Ledaren brukar inte belöna individuella prestationer för att höja motivation och rikta uppmärksamhet mot prioriterade områden, hennes strategi för att hålla kommunikationen inom organisationen levande verkar enligt författarna vara att vistas synlig. Informant E säger att ledaren ”träffar personal dagligen, på bokade och spontana möten”, att ledarens dörr nästan alltid står öppen och att hon ibland besöker klassrum. Enligt informanten påverkas organisationen då ledaren inte är på plats, när hon är där blir det lugnare, ”det märks direkt om hon inte är närvarande”.

Rektorns synliga och närvarande ledarskap tycks bidra till organisationens inre kommunikation och är en god förutsättning för intern marknadsföring.

4.6.3 Personal

Möten sker regelbundet och relativt ofta, enligt informanten. Alla deltar på personalmöten och veckomöten, och ges utrymme att framföra synpunkter och åsikter. Personalen lämnar in punkter till dagordning till mötena som alla medarbetare, inklusive sekreterare och kock, deltar i. Samtliga är också med i valet av tema som i år är siffran tio. På personalmötet samlas förslag in och sedan röstas det fram vilket tema som ska gälla ett år framöver. Utifrån det och läroplanen arbetar arbetslagen själva fram de pedagogiska målen. Förändringar kommuniceras till personalen på veckomötena och till föräldrarna via rektorsbrev.

Känslan att medarbetarna får vara med och påverka upplevs av författarna som stor, en liten skola verkar innebära flexibilitet och lyhördhet. Det är inte så formellt, trivsel och gemenskap är enligt informanten viktigt inom organisationen. Hon tror att personalen upplever att mötena är lagom många och fyller sin funktion och eftersom skolan är liten träffas personal ofta, ”Vi pratar ju med varandra hela tiden”. Möjligheten till informella möten upplevs av författarna som avgörande för hur den interna kommunikationen fungerar, där fångas tankar och idéer upp som sedan inom organisation E vidarebehandlas av hela medarbetargruppen på veckomötena. Närheten mellan människorna och att mötena upplevs som meningsfulla, tolkas av författarna som att delaktigheten är hög och detta ger goda förutsättningar för intern marknadsföring.

4.6.4 Nuvarande situation

Trivsel är viktigt inom organisation E, informanten säger att ”det är så bra här, jag är så glad varje dag, stolt och fler säger detsamma”. Alla barn känner alla vuxna inom verksamheten, alla kan varandras namn och informant E säger att fokus ligger mycket på att etablera en skapande och trygg miljö. Skolans lokaler är, enligt informant E, konstruerade enligt den valda pedagogiken, väggar saknas i stor utsträckning och med färgsättning och möbler uppfattar författarna det inbjudande och avslappnat, nästan som att vara hemma hos någon. De tolkar det som att denna hemliknande miljö ger en trygg och harmonisk stämning, vilket

kan ge goda möten medarbetare emellan och bra förutsättningar för intern marknadsföring.

4.6.5 Omgivning

Organisationen har skyldighet att rapportera till Skolverket och Utbildningsförvaltningen, i övrigt har de en god relation och samverkar med grannar i omgivningen vilket skapar gemenskap och sammanhang. Organisationen har goda relationer till den lokala butiken och de kan snabbt reagera om några elever varit busiga. Enligt informanten uppfattas det som positivt att andra aktörer ser deras barn, alla barn är allas barn. Informanten säger att elevernas föräldrar ”får gärna vara med och påverka mer” och efterlyser ett större engagemang från den delen av omgivningen. Författarna uppfattar det som att verksamheten motsvarar föräldrarnas förväntningar då de inte har nåt behov av att påverka mer.

Organisation E har för närvarande stora problem med sitt interna informationssystem, vilket är en källa till frustration för alla inom organisationen, men enligt informanten finns det hopp om att problemen ska lösas. Möjligheterna med systemet förväntas bli fantastiska och organisationen ser fram emot ett gott verktyg att utvecklas med, i tiden. Författarna ser att organisationen håller jämna steg med den tekniska utvecklingen i omgivningen och tolkar det som att systemet kommer att verka positivt på den interna kommunikationen framöver. Sammantaget tycks omgivningen förmånlig för verksamhetens interna marknadsföring.

5 Sammanfattande analys

I detta kapitel görs en jämförande analys av de olika organisationerna för att beskriva likheter, skillnader och eventuella mönster. Detta utmynnar i påståenden som kan användas för vidare studier och besvarar undersökningens syfte.

I empiriavsnittet användes en modell för att åskådliggöra materialet med fokus på fem faktorer som enligt undersökningen har inverkan på den interna marknadsföringen. I analysen lämnar författarna modellen för att fritt kunna associera kring fenomen och uppfatta mönster i det empiriska materialet, vilka kan vara generella för organisationer inom skolbranschen. I arbetet med analysen återkopplas till den teoretiska referensramen för att underbygga och stärka uppmärksammade fenomen. Förhoppningen är att studien kan gälla på ytterligare en nivå, då erfarenheter från denna studie om intern marknadsföring kan appliceras på organisationer i allmänhet.

5.1 Förändringar

I vilken mån konkurrensen skolorna emellan gör sig gällande har denna undersökning primärt inte försökt ta reda på. Däremot har det funnits att de fristående skolorna är populära alternativ för de yngre barnen, en mindre och familjär organisation verkar ge en varmare och tryggare stämning, vilket efterfrågas bland familjer och ger dessa organisationer ett gott rykte och hög efterfrågan. De äldre skolorna tycks ha blivit överraskade då elever i de yngre åldrarna övergav deras verksamheter. Ett stort antal elever i kombination med ålderstigna lokaler verkar ha gjort det svårare att erbjuda det lugn och närhet som familjerna tycks uppskatta. Men organisationerna är medvetna om problemet och har genomfört olika förändringar för att erbjuda en intimare miljö som påminner om de fristående skolornas lösningar. En jämnare åldersfördelning inom organisationerna ger en mer homogen och balanserad verksamhet som blir lättare att hantera, vilket utgör en bättre grund för intern marknadsföring.

Alla de äldre organisationerna i undersökningen har nyligen mött kriser i olika grad och de genomgår för närvarande kraftiga förändringsprocesser, skolornas ledare är medvetna om problematiken och arbetar på olika sätt för att få organisationen på fötter. De har insyn i vilka mekanismer som påverkar och förstärker dem för att därigenom nå organisatoriskt välmående,

ett gott anseende och fortsatt överlevnad. Anledningarna till att kriserna löst ut förändringsaktiviteten är olika från organisation till organisation, men ett gemensamt drag verkar vara att arbetsbelastningen har ökat under senare år, uppdragsgivare, allmänhet och aktiva föräldrar har helt enkelt fler förväntningar på skolans anställda. Flera informanter uttryckte det som att det nya informations- och kommunikationssamhället ställer orimliga krav och skolans medarbetare har ännu inte hittat en metod för att hantera detta, vilket leder till stress.

De yngre organisationerna verkar inte särskilt påverkade av senare tids samhällsförändringar då internet, lagstiftning om insyn med mera, är självklara förutsättningar som i deras fall varit givna från start. De verkar ha goda förutsättningar att hantera kommunikationen med omgivningen, storleken på verksamheten gör kanske mängden möjliga föräldrakontakter mera lätthanterlig. Att de drivs i enskild regi kan också ha betydelse för deras uppfattning, de kan i större utsträckning besluta över sin tid och fördela resurser efter eget huvud.

De organisationer som har svårt att analysera och bemöta omvärldens krav kan inte koncentrera sig på sin verksamhet, deras anställda är stressade och trötta och är inte kapabla att engagera sig mer på arbetsplatsen. En god personlig hälsa måste vara utgångspunkten för att kunna delta, växa och bidra på sin arbetsplats, arbetsro är en förutsättning för kommunikation internt. Ett öppet, dialogiskt förhållningssätt samt kompetens att analysera ger en styrka i förhållande till omgivningen, vilket underlättar för intern marknadsföring. Utifrån denna analys har ett påstående genererats som är värt att studera vidare i framtida forskning.

Påstående 1:

Organisationer under press förmår inte stötta sina medarbetare och får sämre förutsättningar för intern marknadsföring.

5.2 Delaktighet

Enligt totalkommunikationen kan word-of-mouth-kommunikation påverka vilket anseende en organisation har.²⁸ I denna undersökning har det studerats vilka faktorer som kan påverka kommunikationen inom organisationen och som i slutändan avgör hur den interna marknadsföringen fungerar och därmed vilket anseende den får. Undersökningen visar att inom de mindre organisationerna är delaktigheten generellt sett hög, där prioriteras trivsel och personliga möten. I de större organisationerna är avståndet mellan ledare och medarbetare av

²⁸ Grönroos & Rubinstein (1986)

naturliga skäl större. Det leder till att det blir svårare att få personal att känna sig delaktiga i stor utsträckning. Teorin beskriver att genom att etablera strukturer för dialog, detta kallas kommunikationsstyrning, kan ledningen påverka de anställdas förhållningssätt mot kund.²⁹ Då de anställda har en meningsfull interaktion med kunder sker ett mellanmänniskt möte, kunderna får en erfarenhet som de i sin tur för vidare till andra. Detta leder till en ökad kännedom och fler potentiella kunder. Studien visar att de mindre organisationerna verkar ha bättre förutsättningar för delaktighet, detta gör dem till bättre ambassadörer för sin organisation och på så vis blir det en bra interaktion med omgivningen. Då kommunikationsstyrningen fungerar finns det grund till ett gott anseende och små organisationer verkar ha bättre förutsättningar i detta hänseende.

I de större och mer traditionella organisationerna är möten betraktade med en viss laddning. Av gammal vana har dagordningar hängt med länge och möten verkar vara en källa till frustration då de tar tid från personalen. På de mindre organisationerna har möten haft en annan roll redan från organisationens födelse. Där tillvaratas medarbetarnas kompetens och den delade erfarenheten för organisationen framåt, de menar att mötena är till för att ge en enhetlig bild utåt. Grönroos och Rubinstein menar att samordning av all kommunikation ger organisationer ett genomtänkt och tydligt uttryck gentemot kund.³⁰ Mötena är ett verktyg att medvetandegöra vad organisationen står för och genom attitydstyrning stärka medarbetarnas identifikation med organisationen.

De mindre skolorna i undersökningen är fristående och personalen har medvetet sökt sig till en liten och nymodig organisationsform, där öppenhet och samarbete ligger till grund för verksamheten. Ledningen har i sin tur, utifrån organisationsformens bästa, valt intresserade personer med efterfrågad kompetens. Motsvarande märks på de kommunala skolorna i undersökningen, att medarbetare som valt att stanna eller avsiktligt sökt sig till dessa, är medvetna om och beredda att verka, där en mer traditionell syn på organisation och rollfördelning råder. Detta medvetna val förstärker och bevarar organisationsformen och leder till att organisationen blir trög och ovillig att ändra. Teorin menar att det är befogat att anställa

²⁹ Grönroos (2008)

³⁰ Grönroos & Rubinstein (1986)

personal som omfattar önskvärda värderingar, för att få det klimat som främjar intern marknadsföring.³¹

Verksamhetens ålder har betydelse för hur intern marknadsföring kan implementeras, organisationerna som medverkar i undersökningen har tillkommit i olika tidevarv och det är tydligt att de vilar på olika värdegrunder. De äldre organisationernas personalgrupper har i stor utsträckning en högre medelålder och de har arbetat länge på samma plats. De utbildades då andra värderingar rådde, synen på pedagogiken och skolans uppdrag var annorlunda än idag. Då var hierarki och toppstyrning givna organisationsformer och detta tycks ha en inverkan på medarbetarnas förhållningssätt än idag. Personalens erfarenheter och attityder påverkar hur flexibel organisationen kan vara. Idag förväntas medarbetarna vara engagerade och delaktiga men organisationer med äldre personal har sämre förutsättningar i detta hänseende. Teorierna beskriver att engagerad personal som känner mening och förtroende mår bättre och har möjlighet att komma till sin rätt. Medarbetarna kallas marknadsförare på deltid och de är aktiva i den interna dialogen som ökar deras identifikation med verksamheten.³² Härmed blir de starkare och tryggare representanter för sin organisation, vilket i slutändan ger dem bättre förutsättningar i mötet med omvärlden och kan resultera i gott rykte. I mötet med kunden förmedlar de organisationernas budskap och då kommunikationen fungerar bra blir företagen mer effektiva och lönsamma.

Som väletablerade institutioner har organisationerna ett varumärke att vårda, värdefulla tillgångar i form av kompetens, erfarenhet, kännedom, lokaler med mera. Att omstrukturera de äldre organisationerna för att de ska bli mottagliga för moderna värderingar och uppmärksamma en äldre personalgrupp på betydelsen med engagemang och delaktighet, kräver enormt mycket arbete. Det är lättare att skapa nytt än att lära en gammal hund att sitta, men vi tror att det har stor betydelse och att det måste få ta tid. Då teorin förespråkar att ändamålsenliga attityder ska prioriteras vid nyrekrytering.³³ Författarna uppfattar det dessutom som meningsfullt att ledningen ser sin personal som en värdefull tillgång och vårdar och tillvaratar den. Givetvis är det angeläget att förändra förlegade attityder genom att förnya och anpassa organisationen, men detta måste ske varsamt och genom en ömsesidig dialog, med ett respektfullt förhållningssätt.

³¹ Grönroos (2008)

³² Ibid.

³³ Ibid.

Eftersom undersökningen speglar ledarnas uppfattningar om sina respektive organisationer, finns bara deras bild att utgå från i vår tolkning av hur delaktiga medarbetarna känner sig, men författarnas uppfattning är att organisationernas storlek påverkar detta. Delaktigheten är avgörande för hur den interna marknadsföringen kan fungera. På de mindre organisationerna är alla med och fattar beslut, ledaren är mycket ute och pratar i verksamheten, de känner varandra och förutsättningarna för relationer är goda. På de större sker diskussionen på en helt annan nivå, medarbetardialogen följer tydligt fastslagna strukturer och ledningen har snarare funktionen av ett paraply som kommer med riktlinjer och håller samman de mindre enheterna, arbetslagen. Ledare för större organisationer försöker aktivt etablera strukturer som gör det lättare för medarbetarna att engagera sig och bli mer delaktiga, men de är tröga av olika skäl och därför blir förutsättningarna för relationer sämre. Organisationens storlek har betydelse för hur kommunikationen och därmed den interna marknadsföringen kan fungera.

I organisationer med färre medarbetare fungerar delaktigheten i beslutsfattandet utmärkt. I större organisationer är det svårare att etablera goda förutsättningar. För att involvera personal i beslutsprocessen som ger förutsättning för den interna marknadsföringen, har den här undersökningen kommit fram till att beslutandegruppen inte kan vara för stor. Det är möjligt att detta inte har lika stor betydelse inom andra branscher, men inom skolbranschen som är människointensiv har det visat sig att för att beslut ska kunna utgå från medarbetarna kan gruppen vara runt 30, men 150 är för många deltagare. Utifrån denna analys har ytterligare ett testbart påstående formulerats.

Påstående 2:

Organisationers struktur och storlek påverkar personalens möjlighet till delaktighet i beslutsfattande och därmed förutsättningarna för intern marknadsföring.

5.3 Ledning

Ledarna som har deltagit i intervjuundersökningen och bidragit med information om sina verksamheter har överlag bra insyn i vad personalen behöver. Men förutsättningarna inom organisationerna utgör i vissa fall hinder för deras initiativ. De organisationer som deltagit i undersökningen har olika egenskaper och behov, ledarrollerna formas i mötet med dessa. Genom undersökningen har mönster, likheter och skillnader framkommit och vilket

förhållningssätt den enskilda organisationens ledare har, speglar förutsättningarna för den interna marknadsföringen.

Hur ledaren väljer att förhålla sig till sin organisation, om ledarskapet verkställs på ett personligt eller professionellt sätt, varierar mellan studiens medverkande. På de större organisationerna verkar det viktigare att sätta gränser mellan privat- och arbetsliv, då formatet påverkar hur många nära relationer som kan tas in. Var gränsen går är olika, men den är kopplad till ledarnas förhållningssätt till personalen och påverkar därmed förutsättningarna för den interna marknadsföringen. En av ledarna har ett personligt förhållningssätt, men poängterar att skoldagen är slut när klockan är slagen. En annan håller strikt på professionella roller och vill absolut inte ha något personligt umgänge, båda har gjort ett medvetet val och uttalar en tydlig gräns. En organisation med turbulent historia kanske kräver att ledaren håller distans för att hålla huvudet kallt och handla för organisationens bästa och för att inte personligen bli belastad av organisationens problem. En av ledarna nämner inte alls gränsen i intervjun och verkar ha gått in med ett personligt engagemang, men har också blivit mer personligt påverkad av motgångar. Då hon inte har satt gränsen mellan arbete och privat för sig själv, identifierar hon sig med personalens situation och kan därför hamna i gungning. Båda rektorerna för de mindre skolorna är sprungna ur verksamheten, de utgår från en kollegial relation från början som innebär personligt engagemang och behåller förhållningssättet som ledare. Även de tycks identifiera sig med de anställda, men i det senare fallet blir detta något positivt och bekräftande då organisationerna är omtyckta och väl fungerande.

Det finns två läger i undersökningen. Med jobbkostymen på sig interagerar vissa ledare på ett medvetet, formellt och logiskt plan och skapar en sådan stämning inom organisationen. Medan andra har ett kollegialt förhållningssätt, då sker kommunikationen inte så formellt och fler medarbetare kan vara spontana och delaktigheten har förutsättning att ske på både organisations- och individnivå. Enligt teorin bör ledaren föregå med gott exempel, handla enligt och uppvisa en kundfokuserad attityd, detta främjar ett klimat där personalen som är företagets interna kunder, behandlas med lyhörd ödmjukhet och deras kunskaper kan fångas upp och ses som värdefulla.³⁴ Den information som undersökningen tagit del av visar ett mönster där två organisationer vars ledare drar en tydlig gräns mellan privatliv och arbetsliv, även har problem att fylla klasserna i de lägre åldrarna. Författarna är medvetna om att inga

³⁴ Grönroos (2008)

slutsatser kan dras då ingen av dem innehaft sin tjänst i mer än två år, men ser ändå en möjlig koppling mellan ledarskap, intern kommunikation och anseende.

En gedigen utbildning tycks vara en bra grund för ledaren att stå på i beslutsprocessen och innebär kompetens att analysera och bedöma vilka faktorer som påverkar organisationen. En bra ledarutbildning ger kapacitet och självförtroende att hantera pressade situationer.

Undersökningen ser flera exempel där ledarskapet inte når ända fram, tvivel över att räkna till och hantera förväntningar utifrån. Under ett förändringsarbete är ledaren inte beredd på medarbetarnas reaktioner, vilket gör att han inte når ända fram och både han och medarbetarna känner sig missnöjda med processen. Mer utbildning och erfarenhet, kanske ett coachande förhållningssätt, kunde vara ett sätt att hantera situationen. I något exempel kan en dominant ledarhållning vara befogad för att rå på och tränga igenom den tröga strukturen. Teorin nämner att attitydproblem och likgiltighet måste brytas, det beror ofta på bristande insikt och utbildning kan vara ett sätt att komma till rätta med problemet.³⁵

Ett experiment vore spännande att byta plats på de medverkande från en stor och en liten organisation, då deras situationer är väldigt olika både till struktur, storlek och uppbyggnad. Representanten för den stora organisationen skulle kanske blomma ut, komma till sin rätt och lättare få gehör för initiativ, då han fick verka på en mindre. Å andra sidan skulle kanske den ledare som är framgångsrik på den lilla organisation stöta på problem om han förflyttades till en stor och ha svårt att driva det personliga engagemang som är viktigt för att få med sig medarbetarna i verksamheten. Ledarens förhållningssätt spelar stor roll för det organisatoriska klimatet, men undersökningen vill även betona strukturens betydelse i mötet med ledarens ansats.

Organisationernas storlek har betydelse för hur ledarnas initiativ tas emot och vilka möjligheter det finns att etablera dialog och intern marknadsföring. Ledarna för de större organisationerna i undersökningen skulle bättre komma till sin rätt om de fick hjälp i form av stödinstitanser. Grönroos talar om stödfunktioner, personal som representerar ledningen ute i organisationen, mellanchefer kallas de inom företagsvärlden.³⁶ De biträdande rektorerna och arbetslagsledarna spelar här en viktig roll för hur den interna marknadsföringen kan nå ut. Men även aktiva medarbetare behöver lyftas fram av ledningen, inom större organisationer

³⁵ Grönroos (2008)

³⁶ Ibid.

finns behov av flera att kommunicera med, fler som kan involvera sina kollegor på ett personligt plan. Med ett större antal anställda som personifierar och förmedlar ledningens och organisationens vision, får den bättre förutsättningar för attitystyrningen, som är ett sätt för ledningen att påverka sina anställda i önskad riktning. Genom denna möjlighet till dialog blir organisationen plattare och personalen får fler att återkoppla till. Ledningen i sin tur får värdefull information om företaget och omvärlden, vilket gör organisationen bättre rustad för att möta konkurrens. Kommunikationen blir mer flexibel, spontan och informell, förutsättningar för intern marknadsföring blir överlag bättre. Ledarens tillgång till och förmåga att lyfta fram stödpersoner är en förutsättning för att nå ut med intern marknadsföring i större organisationer. Analysen leder fram till ett påstående som framtida forskning kan undersöka.

Påstående 3:

Ledarens individuella förhållningssätt och ledningens sammansättning påverkar förutsättningarna för intern marknadsföring.

5.4 Verktyg

Teorin poängterar vikten av ett system för belöning av individuella prestationer, som för organisationens verksamhet framåt i önskad riktning.³⁷ Rutiner och uttalade policys förespråkas och bonusar och lönepåslag nämns som effektiva medel i att främja engagemanget hos de anställda. Undersökningen visar att det är svårt att belöna personal då lönesättning är noga reglerad. Det finns kriterier som måste uppfyllas och om någon inte uppfyller dessa, måste en individuell plan utarbetas. Den muntliga uppmuntran och belöningen existerar i olika stor utsträckning i samtliga organisationer, mer eller mindre uttalad. Ledarna använder belönings- och korrigeringsamtal som medel att få personalen att förändra sitt sätt att tänka och agera. Undersökningen finner att ledarnas närvaro har en stor betydelse för att främja engagemanget hos de anställda. En ledare går ett steg längre än de andra då han ger återkoppling och belönar önskat beteende via mail efter klassrumsbesöken. Däremot saknas överlag ett uttalat system eller rutiner då det gäller belöning av goda prestationer, i den mening som teorin avser. Ett vidareutvecklande av ett sådant system kan vara positivt i arbetet med verksamheten, ett redskap för ledarna att få med sig sin personal.

³⁷ Grönroos (2008)

Utvärderingar är idag ett verktyg som uppdragsgivarna använder för att kunna jämföra och mäta de olika organisationerna. Själva använder de detta medel för att fånga upp hur elever och medarbetare tycker och tänker kring verksamheten och för att styra organisationen i den riktning som önskas. Vissa medverkande tycker att utvärderingar som initieras av uppdragsgivarna har gått för långt och resulterar i alldeles för mycket administration och dokumentation, vars syfte för dem är meningslöst. Det uppfattas leda till en konkurrens-situation som inte gynnar verksamheterna och eleverna. Istället efterlyses fler möjligheter till samarbete över organisationsgränserna, en form av koncerntänkande.

Att denna syn ser så olika ut kan bero på att vissa kan tillgodogöra sig utvärderingarna bättre. På flera av organisationerna fungerar utvärderingarna bra och gynnar organisationens verksamhet. Utvärderingar kan användas som medel i marknadsföringssyfte, både internt och externt då goda resultat ökar organisationens självkänsla och hur omgivningen uppfattar dem. Då gynnar utvärderingarna organisationen och kan därmed ge bättre förutsättningar för intern kommunikation. Det skapar en positiv stämning och gemenskap inom organisationen, i mötet med omgivningen skapas goda cirklar och organisationens anseende påverkas positivt. Grönroos framhåller också att utvärderingar är viktiga som ett redskap för ledningen att fånga upp medarbetarnas deltagande.³⁸ Utvärdering kan också vara ett sätt att mäta enskilda prestationer och uppfattningar och kan därför ligga till grund för ledarnas möjligheter att återkoppla och ge belöning. Men i skolans värld är utvärderingarna en laddad företeelse och ganska ny. De nationella proven är väldigt betungande för en del organisationer och det ifrågasätts om de är befogade. Utvärderingarna anses stjäla pedagogtid från eleverna och frågan är om inte uppdragsgivarna ska mäta och jämföra organisationerna på ett annat sätt, som inte belastar lärarnas arbetstid. Ju mer stress som upplevs och ju mer läraruppdraget riktas mot administration, desto mer urholkas den ursprungliga pedagogrollen och lärarna förlorar meningen med sitt uppdrag. Då engagemanget för arbetsplatsen går förlorat krymper förutsättningarna för intern marknadsföring.

Utvärderingarna i sig måste utvärderas, för att hitta en lämplig nivå så att verksamheten inte hindras utan lyfts och får bättre förutsättningar. Varje organisation måste få hitta sin lagomnivå och sitt individuella förhållningssätt. I dagsläget anser flera av organisationerna att alltför många åtaganden uppifrån hindrar verksamhetens förutsättningar och då även utvärderingar kommer uppifrån blir de svåra att ta till sig och finna mening med.

³⁸ Grönroos (2008)

Uppdragsgivarnas utvärderingar ger organisationerna känslan av att vara kontrollerade och granskade i onödan. De besitter en hög kompetens, ett eget tänkande och en vilja till att göra ett bra arbete, i detta hänseende måste organisationerna uppmuntras och lyftas fram.

Dels borde uppdragsgivarnas utvärderingar vara färre, de ska kunna lita på att organisationerna har ett gott omdöme, gör ett bra jobb och är professionella. En syn på verksamheten som bygger på förtroende, eget ansvar och möjlighet att använda sin egen röst. Dels bör ledningen på den individuella organisationen bli medveten om och tillvarata möjligheterna med utvärderingar, låta dem beröra det som är relevant för medarbetarna. Då kan de belöna och motivera sina medarbetare, vilket ger god intern marknadsföring.

Undersökningen kan se ett mönster där vissa medverkande anser att utvärderingar och dokumentation tar för mycket tid ifrån uppdraget och den upplevda konkurrensen hindrar samarbete mellan organisationer. Då utvärderingarna kommer uppifrån skapar det en klyfta, de uppfattas som en brist på förtroende. Författarna efterlyser ett förändrat förhållningssätt hos uppdragsgivarna, fokus borde riktas från kontroll och granskning mot att möjliggöra nätverkande mellan organisationerna, strukturer där relationer kan komma till stånd. Då skulle resurserna utnyttjas bättre och måluppfyllelsen öka, vilket i slutändan skulle gynna kunderna. Denna analys leder fram till ett testbart påstående.

Påstående 4:

Genom ett förhållningssätt som främjar samarbete mellan konkurrerande organisationer kan gemensamma resurser utnyttjas och organisationer kan hantera en förändrad konkurrenssituation.

6 Slutsatser och diskussion

I detta avslutande kapitel diskuteras erfarenheter och påståenden från den sammanfattande analysen, de relateras till uppsatsens problemformulering och återkopplas till uppsatsens inledande kapitel.

Undersökningens problemfrågeställning behandlar hur organisationer kan stärka och bevara sin position under förändrade konkurrensförutsättningar. Ett relationsmarknadsföringsperspektiv har varit utgångspunkt för att ta reda på i vilken mån det finns förutsättningar för intern marknadsföring. Under arbetets gång har det framkommit att friskolereformen sänkte inträdesbarriärer vilket möjliggjorde för fler aktörer inom branschen och konkurrensen kom att ökas. Undersökningen har kommit fram till att värderingar som rådde vid tiden för reformens införande formade dessa nya aktörer och detta har inneburit konkurrensfördelar för dem. Det har varit naturligt för dem att införliva omgivningens förväntningar då dessa var givna från begynnelsen. Äldre organisationer får ett handikapp då de redan har etablerade mönster och får svårare att ta in omgivningens impulser.

Reformen ökade konkurrensen men inledningen berörde även frågan om kvaliteten på undervisningen blivit bättre. De fristående skolorna är ett gott inslag, enligt undersökningen har de bra resultat på kvalitetsredovisningarna och de kommunala inspireras av deras arbetssätt. Men konkurrensen har överlag gjort det tuffare för de äldre, kommunala skolorna som etablerades före reformen. Denna undersökning kan inte exakt avgöra hur deras kvalitet har påverkats, men det är tydligt att detta omställningsskede gör dem förvirrade och de upplever flera störningsmoment, som kan ha möjlighet att påverka den ursprungliga kvaliteten på utbildning. Undersökningen har vid flera tillfällen lärt att det är ont om tid och att läraruppgifterna förändrats mycket. Dels har det att göra med teknisk utveckling som ofrånkomligen påverkar alla lager i samhället. Men det har även ett samband med reformerna i början på nittiotalet. Undersökningen har visat att den ökade konkurrensen förvirrar de äldre organisationerna och författarna tror att då skolorna lägger mycket tid på annat än kärnverksamheten är det möjligt att kvaliteten tillfälligt sänks på deras utbildning.

Intern marknadsföring är en strategi för att hantera en förändrad konkurrenssituation. Inom företagsekonomisk teori anses konkurrens vara av godo, men denna undersökning har funnit att organisationerna i branschen i stor utsträckning sticker huvudet i sanden. De tycks vilja undvika konkurrensen och slutsatsen är att de måste hitta ett annat sätt att förhålla sig till den.

Det är en omställningsperiod för hela branschen, men genom att använda sig av ett relationsmarknadsföringsperspektiv och intern marknadsföring, kommer det att gå snabbare att anpassa sig till den nya situationen och lära sig att existera med konkurrens. Då kan andra aktörer ses som möjligheter istället för hot och bemötas på ett respektfullt och nyfiskt sätt. Konkurrenter kan bidra i samarbetet mellan organisationer, vilket gynnar alla parter. Först då alla aktörer tillvaratar sina konkurrensstrategiska tillgångar kan de utmana varandra och konkurrensens goda mekanismer kan komma branschen och användarna till godo. Undersökningen har funnit att de små skolorna har ett bra utgångsläge, medan de större av olika anledningar har ett sämre. Då alla aktörer har förutsättningar för och accepterar konkurrensen som grundvillkor, kan spelet börja.

Inom organisationerna måste också förhållningsättet ändras till förmån för medarbetarnas initiativkraft och dialog i alla riktningar. Kommunikationen inom stora organisationer är väldigt formaliserad, vilket verkar vara en nödvändighet för att den ska flyta över huvud taget. Den tydliga strukturen i större organisationer är en förutsättning för demokrati och trovärdighet. För att göra organisationer konkurrenskraftiga har undersökningen kommit fram till att deras inre strukturer förändras, då den interna marknadsföringen bygger på relationer, spontana möten och kontakter, snabbare beslut. Alltför många människor att relatera till gör att engagemanget går förlorat. Undersökningen har visat att i mindre enheter kan medarbetarna se möjligheterna med sitt engagemang och resultatet av deras gemensamma beslutsfattande, vilket motiverar dem till att bli fullfjädrade marknadsförare på deltid för organisationen. Att dela upp stora organisationer i mindre enheter som får stort inflytande i beslutsprocesser som är avgörande för den operativa verksamheten, är en förutsättning för att personal ska känna delaktighet. Då kan man ur medarbetarperspektiv bidra till den interna marknadsföringen och på så vis stärka organisationen i konkurrenshänseende. Det ökande deltagandet bidrar även till en bättre stämning internt, vilket enligt författarna skapar en situation då alla inblandade är vinnare.

För att organisationerna ska kunna hantera nya konkurrenssituationer har ledarens förhållningssätt betydelse. Ur ledarperspektiv har undersökningen funnit många goda föresatser och lämpliga förhållningssätt som underlättar intern marknadsföring. I vilken grad ledarskapet kan förvalta och omsätta sina inneboende möjligheter beror på vilken organisation det möter. Undersökningen visar att i mindre organisationer fungerar den interna marknadsföringen bättre, ledaren når fram med sina föresatser. I stora organisationer behövs

det fler personer som representerar ledningens visioner, länkar som kan utgöra en stödfunktion mellan ledare och anställd. Dessa mellanhänder ska fånga upp, återkoppla och fungera som kugghjul för den interna dialogen och göra organisationens struktur plattare. Dialog är ledarens redskap för att förverkliga sitt ledarskap, genom stödfunktionerna kommer ledarskapet inte bara att skrapa på toppen utan även nå ut till gräsrot. Om ledarens förhållningssätt utgår från ett relationsmarknadsföringsperspektiv tror författarna att den interna marknadsföringen fungera och organisationen kan få konkurrensstrategiska fördelar. För att ledaren ska hantera relationsperspektivet så framgångsrikt som möjligt är det viktigt att hantera redskapen utvärdering och belöning. Genom att uppmuntra medarbetarna kan ledaren styra organisationen i önskad riktning, men dessa redskap måste vårdas, underhållas och slipas för att passa verksamheten.

För att ge den interna marknadsföringen bästa möjliga förutsättningar efterfrågar författarna även en grundläggande förändring i uppdragsgivarnas förhållningssätt och att de medvetet underlättar samarbeten mellan organisationer som verkar inom samma bransch. Även mellan uppdragsgivare och organisation skall alltså ett relationsmarknadsföringsperspektiv etableras, motsvarande förhållandet som finns på organisationsnivå, mellan ledning och medarbetare. Genom att visa tillit och förtroende för de enskilda organisationernas kompetens och föra en dialog, kommer mer positiva signaler att förmedlas till allmänheten och bilden av organisationerna kommer att omvärderas.

Sammanfattningsvis har studien kunnat beskriva vilka förutsättningar som ligger till grund för intern marknadsföring i skolan, så som efterfrågades i det inledande kapitlet. Uppsatsen finner att det finns goda ansatser, men författarna föreslår att ett medvetet arbete sker på alla organisatoriska nivåer för att nå hela vägen fram. Först då kan föräldrar och elever uppmärksamma och ta del av den interna marknadsföringens effekter och då skolan får ett verktyg att hantera den förändrade konkurrensen kan även kvaliteten på utbildning förbättras.

7 Källförteckning

Tryckta källor

- Barnes, Bradley R., Fox, Martin T. & Morris, D. S., Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relations Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization, *Total Quality Management*, vol 15, No 5-6, p. 593-601, July-August 2004
- Falkheimer, Jonas & Heide, Mats, *Strategisk kommunikation*, Lund: Studentlitteratur, 2007
- Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring*, Malmö: Liber AB, 2008
- Grönroos, Christian & Rubinstein Dan, *Totalkommunikation – Analys och planering av företags marknadskommunikation*, Malmö: Liber Förlag, 1986
- Gummesson, Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 3:e upplagan, Malmö: Liber AB, 2006
- Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber AB, 2007
- Kvale, Steinar & Torhell, Sven-Erik, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur, 2009
- Richardson, Gunnar, *Svensk utbildnings historia – Skola och samhälle förr och nu*, Lund: Studentlitteratur, 2004
- Trost, Jan, *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur, 1993

Elektroniska källor

- DN.se, Boström, Håkan, *Skolan: Både stat och mångfald*, Publicerat 2009-03-26, <http://www.dn.se/ledare/signerat/skolan-bade-stat-och-mangfald-1.830277>
- DN.se, *Leka för livet*, Publicerat 2005-10-21, <http://www.dn.se/ledare/leka-for-livet-1.401389>
- DN.se, Wikström, Linda, *Skolor söker stöd hos konsulter*, Publicerat 2003-07-09, <http://www.dn.se/ekonomi/skolor-soker-stod-hos-konsulter-1.195594>
- Konkurrensverket, 2010-05-25, http://www.konkurrensverket.se/t/SectionStartPage_____2107.aspx
- Nationalencyklopedin, 2010-05-28, www.ne.se/lang/hermeneutik

Bilaga 1

Frågor

1. Vilka är ledningens uppgifter?
2. Vad har du för utbildning?
3. Hur länge har du/rektorn varit anställd, vad är den genomsnittliga anställningstiden i personalgruppen?
4. Hur ser det ut med sjukfrånvaro i er organisation?
5. Hur ser elevsammansättningen ut, antal, åldersfördelning, geografiskt?
6. Har er organisation något uttalat måtto/vision?
7. Vilka är din organisations mål?
 - a. Hur gick det till när ni skapade målen?
 - b. Hur ska målen uppnås?
 - c. Vem får ta del av målen?
 - d. Hur kommuniceras de?
8. Hur ofta har ni möten inom organisationen?
 - a. Vilken typ av möten har ni? *Innehåll, deltagare?*
 - b. Vem initierar dessa möten?
9. Hur upplever du att din personal ser på möten? *Innehållet, frekvensen?*
10. Vilka olika möjligheter finns det för ledningen att fånga upp personalens tankar, åsikter, behov?
11. Vilka möjligheter har du att belöna eller tillrättavisa din personal?
12. Umgås ni informellt i personalgruppen och i så fall hur?

13. Hur skulle du beskriva stämningen inom organisationen/organisationens hälsa?

Om det finns någon svag punkt, vad vill ni i så fall förbättra/utveckla?

14. Hur utvärderar ni er verksamhet?

a. Vilka får ta del av utvärderingens resultat och hur kommuniceras det?

15. Utöver föräldrar och vårdnadshavare, vilka andra grupper i samhället visar intresse och vill påverka skolan?

16. Mot vilka har ni skyldighet att redovisa verksamheten?

17. Hur kommuniceras förändringar i organisationen? *Positiva som negativa, omorganisering, minskade anslag. Vem får ta del av budskapet? Personal, föräldrar, media, andra intressegrupper, kommunen, aktieägare? Tidpunkt och vilka kanaler används? Finns det rutiner?*

18. Om det skulle uppstå, eller har uppstått, en händelse som påverkar organisationens anseende? Hur skulle, eller har, den kommunicerats? *Olycksfall, kris, personal som brister i sin uppgift. Till personal, föräldrar, media? Andra intressegrupper, kommunen, aktieägare? Tidpunkt och vilka kanaler används? Handlingsplan/rutiner? Offentligt –ge oss.*

a. Formuleras/formulerades budskapet lika till de olika målgrupperna/intressenterna?

19. Har ni någon uttalad och genomarbetad kommunikationsstrategi eller plan för intern och extern kommunikation, hur ser den i så fall ut?