



# Brand Ambassadøren: Den værdiskabende medarbejder

## Af Niklas Knokgård

Dette speciale er skrevet i samarbejde med Fyn Bus, og undersøger brand ambassadørernes funktioner og værdi. Specialet er et resultat af en refleksion over brand ambassadørens begrænsede funktion i management litteraturen, samt manglende akademisk materiale om denne organisatoriske funktion. Projektet starter fra dette udgangspunkt, og i gennem en induktiv empirisk undersøgelse belyser projektet brand ambassadørrollen i Fyn Bus. Projektet undersøger igennem antropologien hvordan ambassadørerne opererer i felten, og hvordan forskellige videnskabelige felter forholder sig til dette. Projektet fremfører til sidst et forslag til en teoretisk forståelse af brand ambassadørrollen.

## **Abstract**

This project examines the role of the brand ambassador within an organizational context as well as outside of it. It examines how brand ambassadors hold the key to initiating learning and change processes in the organization due to their close interaction with stakeholders. It also examines how the brand ambassadors can contribute to the overall brand equity through valuable interaction with stakeholders. Lastly, the project propose a possible theory on the brand ambassador role different to the vague existing concept of it as seen in management literature.

<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>1.0 INDLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 Brand ambassadører	7
1.2 Læring og forandring i organisationer	8
1.3 Hvor branding og organisatorisk læring og forandring mødes	9
1.4 Formålet og motivation bag undersøgelsen	10
<b>2.0 UNDERSØGELSEN</b>	<b>12</b>
2.0.1 Problemformulering	12
<b>2.1 Metodiske overvejelser</b>	<b>12</b>
2.1.1 Fyn Bus og organisationens rolle i projektet	13
2.1.2 Forskerens rolle og adgang til felten	13
2.1.3 Antropologi som metodisk værktøj som resultat af projektets metodologiske tilgang	15
2.1.4 Fra antropologi til etnografi	16
2.1.5 Den videnskabsteoretiske præmisse for undersøgelsen og projektet	18
2.1.6 Teoretisk interdisciplinærhed som en nødvendig forståelsesramme	20
2.1.7 Antropologi og det videnskabelige felt opsummeret	28
2.1.8 Projektets kapacitet	31
<b>3.0 ET ANALYSE AF BRAND AMBASSADØRROLLEN</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Den innovative og socialt intelligente afdeling</b>	<b>32</b>
3.1.1 Kulturel selvforståelse i gennem in- og ekskluderingsprocesser	34
3.1.2 Opretholdende kulturellemarkører	36
<b>3.2 Brand ambassadørernes slørede subkultur i marketingsafdelingen</b>	<b>39</b>
3.2.1 Individualitet og diskurs blandt brand ambassadørerne	40
<b>3.3 Interaktionen mellem ambassadør og stakeholder</b>	<b>41</b>
3.3.1 Interaktionsformerne og deres funktion	43
<b>3.4 En teoretisk fremstilling af brand ambassadørrollen</b>	<b>50</b>
3.4.1 Brand ambassadør rollen defineret	50
3.4.2 Interaktionsformer og potentiel læringspotentiale	51
3.4.3 Indgåelse i ambassadørroller og faldgrupper	55
3.4.4 Organisation og læringsniveauer	58
3.4.5 Sammenhængen i mellem Interaktionsformer, ambassadørroller og læringsniveauer	64
<b>4.0 DISKUSSION</b>	<b>65</b>
<b>5.0 KONKLUSION</b>	<b>67</b>
<b>6.0 BILAG</b>	<b>70</b>
6.1 Interviews	70

<b>6.2 Observationer</b>	<b>75</b>
<b>6.3 Brand Ambassadøren: Den værdiskabende medarbejder</b>	<b>82</b>
6.3.1 Det interdisciplinære spektrum: Hvad er brand ambassadører i teorien?	82
6.3.2 En ny definition af brand ambassadøren	83
6.3.3 Konklusionen på undersøgelsen	84
6.3.4 Hvad betyder det for organisationer?	85
6.3.5 Hvilke tiltag skal tages?	86

## 1.0 Indledning

*"It is employees who interact with the outside world and converse with external stakeholders. It is employees who share knowledge with each other and create the experiences (sometimes together with consumers) that generate value."* (Kompella 2014)

Litteratur og teori indenfor management genren har over en årrække anerkendt medarbejderes rolle i det organisatoriske arbejde, og deres mulige værdiskabende effekt i organisationer.

Specielt indenfor branding og marketing er der et øget fokus på, hvordan medarbejdere og organisatoriske medlemmer spiller en essentiel rolle i det arbejde. Derfor er der også et øget fokus i litteraturen på hvordan medarbejderes arbejde kan kvalificeres. Med andre ord at de er kompetente til at kommunikere organisationens brand (Baumgarth 2010) (Berry 2000).

Litteraturen omkring branding har altså udviklet sig fra at være en ledelsesstrategisk praksis, til at være en praksis hvor medarbejdere har en vigtig rolle. De bliver med andre ord vigtige i forbindelse med skabelsen af brands, og er derfor en vigtig rolle i forhold til den samlede marketings indsats (Ibid).

De medarbejdere som i stor udstrækning definerer brandet har typisk, alt afhængig af organisationens udformning og felt, en tæt kontakt til nøgle stakeholders.

*Stakeholders* er personer, grupper eller organisationer der har interesser i organisationen eller dens aktiver (Bradley 1995). Den største eksterne gruppe af stakeholders er kunder, og derfor er meget litteratur og teori om branding implicit rettet mod denne gruppe (Berry 2000). Som nævnt i begyndelsen af afsnittet har der været et skifte i management litteraturen og teorierne der knytter sig til denne genre mod et større fokus på organisationens interne praksisser. Det har betydet, at nye måder at tænke branding på er opstået:

*HSP [red. Holistic Selling Proposition] brands are those that not only anchor themselves in tradition but also adopt religious characteristics at the same time they leverage the*

*concept of sensory branding as a holistic way of spreading the news. Each holistic brand has its own identity, one that is expressed in its every message, shape, symbol, ritual, and tradition — just as sports teams and religion do today. (Lindstrøm 2009)*

Lindstrøm, en anerkendt praktiker indenfor branding paradigmet, forklarer hvordan branding har gennemgået en rivende udvikling; fra at have produktet i fokus, til at have organisationen i fokus og til i dag hvor brandet skal gennemsyre al aktivitet en organisation foretager sig.

Lad os kombinere dette koncept, som branding ekspert Martin Lindstrøm præsenterer, med det indledende argument i indledningen af Kompella. På den ene side er det ofte de medarbejdere med mest kontakt til nøgle stakeholders, der har muligheden for at påvirke deres forståelse for brandet, og derved også øge værdien af brandet. Denne opgave bliver endnu mere vigtig, når brandet opfattes som en holistisk del af organisationen som Lindstrøm forklarer.

På denne måde skaber det muligheden for ledelsen at arbejde strategisk med et brand, hvor de kan forme Brand identiteten, altså de visuelle og verbale processer der former brandet (Baumgarth 2010). Men det er i sidste ende de medarbejdere med det højeste interaktionsniveau med nøgle stakeholders der har indflydelse på den organisatoriske brand personlighed, hvilket er et term der dækker over hvordan disse stakeholders opfatter brandet (Kompella 2014).

Tilsammen udgør dette så den pågældende organisations brand eller samlede brand værdi.

Branding har altså udviklet sig til at være en praksis med en højgrad af medarbejder involvering, og successen af branding hviler derfor også i højere grad på disse medarbejdere.

## 1.1 Brand ambassadører

Brand ambassadør er et nyt term, der er opstået på baggrund af de forhold som er forklaret i foregående afsnit. Siden at begrebet er nyt og stadig meget lidt udforsket i akademiske sammenhænge, så er der få definitioner af begrebet. Dog forsøger nedenstående citat netop dette:

*"A Brand Ambassador is someone who is hired to represent a brand in a positive light and by doing so they help to raise brand awareness and provide consumers with a memorable face-to-face experience with the brand."* (<http://brandambassadorworld.com> u.d.)

Brand ambassadører er altså eksterne personer der bliver ansat til at portrættere brandet, Der er tre overvejelser som projektet indledningsvist gør sig i forbindelse med dette begreb: 1) Vil eksterne personer kunne bidrage til en ekstensiv, samt tilpas gengivelse af det pågældende brand i alle dets facetter og nuancer. 2) Vil disse brand ambassadører skabe værdi for organisationen på baggrund af deres interaktion med nøgle stakeholders, samt 3) er dette en rammende definition for termet brand ambassadør?

På baggrund af første del af indledningen, er det forklaret, at medarbejdere med en høj grad af interaktion med nøgle stakeholders sidder i en vigtig rolle, når det gælder at skabe værdi for det organisatoriske brand. Derfor er den første overvejelse gældende.

Den anden overvejelse, som der endnu ikke er præsenteret i litteraturen omkring marketing eller branding, går på hvorvidt disse medarbejdere kan skabe værdi. Vi kan deducere fra første del af indledningen, at nøgle medarbejderne spiller en rolle i den samlede brand værdi for den samlede organisation. Set ud fra et organisatorisk lærings perspektiv er det nærliggende at overveje hvorvidt disse medarbejders viden kunne skabe værdi på et strategisk niveau.

Den sidste overvejelse er et udtryk for, at selve termen er ny og måske endnu ikke er blevet defineret akademisk. Det kan også være et udtryk for, at det endnu ikke er

udforsket og udfordret akademisk endnu. Før indledningen fortsætter er det derfor vigtigt at definere termen brand ambassadør ud fra denne undersøgelses perspektiv.

En brand ambassadør skal i denne undersøgelse forstås som en medarbejder der har en høj grad af interaktion med nøgle stakeholders, og derfor har en vigtig rolle i forhold til at påvirke den samlede værdi organisation kan udbytte af deres brandingprocesser.

## 1.2 Læring og forandring i organisationer

Der har været et øget fokus på læring og forandringsprocesser i organisationer, hvilket kan skyldes flere faktorer, men én faktor, som flere teoretikere nævner, er globaliseringen og den øgede konkurrence den skaber. Organisationer må derfor være omstillingsparate, og et vigtigt led er hvordan læring kan bruges som et effektivt værktøj, til at initiere forandringsprocesser (Amagoh 2008).

Knowledge Transfer er et begreb som dækker over hvordan viden bliver omsat til organisatoriske processer:

*"Amongst the terms (knowledge translation, knowledge transfer, knowledge exchange, research utilization, implementation, innovation, dissemination and diffusion), they select knowledge translation (KT) as the preferred descriptor for the developing phenomenon. They argue that the primary purpose of KT is to address the gap between what is known from research and knowledge synthesis and how this knowledge finds its way into practice."* (Graham og et.al. 2006)

Der er et fokus på læring og forandring som katalysatorer for organisatorisk udvikling, samtidigt med et større fokus på medarbejderes rolle i forbindelse med dette. Der er flere studier der påpeger medarbejderes involvering i forandrings og læringsprocesser vil skabe værdi for organisationer. Specielt indenfor Human Ressource Management (HRM) litteraturen understreges dette, og forklares dette med at specialiserede



medarbejder kan sidde med en unik viden for netop deres praksis (Morgan og Zeffane 2003).

### **1.3 Hvor branding og organisatorisk læring og forandring mødes**

Hvis man sammenholder de to videnskabelige felter der er præsenteret i indledningen, så vil man se hvordan der opstår et interdisciplinært felt hvor branding, læring og forandring mødes.

Hvor branding litteraturen i stigende grad anerkender medarbejderes rolle i forbindelse med branding, så er der et fokus på medarbejderes unikke viden, og hvordan dette kan initiere forandringsprocesser. Det interdisciplinære felt opstår ved medarbejdernes rolle, som begge videnskabelige felter anerkender som værende vigtig for værdiskabelse.

Mere præcist kan man opfatte netop de medarbejdere der har et højt interaktionsniveau med stakeholders, som de medarbejdere der binder disse to videnskabelige felter sammen. På den ene side har de en rolle som er anset som værdiskabende i management litteraturen, og på den anden side ville medarbejderens viden ligeledes blive anset som potentielt værdiskabende ud fra konceptet om knowledge transfer.

Det er ud fra disse indledende overvejelser at projektet tog form, og i de næste afsnit vil undersøgelsen og tankerne bag projektet blive forklaret.

#### **1.4 Formålet og motivation bag undersøgelsen**

Som indledningen forklarer, så ser jeg et endnu ikke undersøgt interdisciplinært område hvor branding, læring og forandring mødes i organisatorisk kontekst.

Tanken bag undersøgelsen er at undersøge dette område, og ved brugen af terminologien og teorier fra forskellige videnskaber skabe en forståelse for dette interdisciplinære felt. Som forklaret tidligere så opererer nogle organisationer med brand ambassadører, og det er netop disse medarbejdere der, qua deres interaktion med vigtige stakeholders, har en viden som andre medarbejdere ikke har.

Det interessante er, om denne viden omsættes til forandringsprocesser i de organisationer der gør brug af brand ambassadører. Som forklaret i indledningen så er der videnskabelige retninger der anerkender at medarbejderes viden kan være værdiskabende, og deraf udsprang forskerens motivation; om hvorvidt brand ambassadør konceptet kan udvikles eller bliver brugt med en lærings -og forandringsorienteret tilgang.

På baggrund af dette så vil projektet have en induktiv undersøgelsestilgang samt en antropologisk metodisk tilgang. Dette er grundet manglende akademisk materiale om feltet, og derfor er denne tilgang forudsat. For at sikre et nuanceret projekt, så vil der være anvendt forståelsesrammer fra management -og lærings og forandrings feltet for at sikre et velbalanceret projekt, hvilket vil blive forklaret yderligere senere i gemmen gangen af den metodiske fremgangsmåde.

Indledningen har præsenteret forskerens motivation for at undersøge pågældende felt, men den egentlige undersøgelse er endnu ikke gjort rede for, hvilket næste afsnit vil gøre.

Dog mener jeg, at det er vigtigt endnu en gang at understrege, at det er ud fra de indledende overvejelser om brand ambassadørrollen at undersøgelsen udsprang.

Derfor må projektet fokusere på interaktionen mellem brand ambassadører og stakeholders, da det er disse medarbejdere der sammenbinder de videnskabelige felter i et interdisciplinært felt.

Derfor er undersøgelsesfeltet også vigtig, da disse indledende overvejelser forudsætter at de opererer med brand ambassadører. *Fyn Bus*, en organisation der står for bustrafik og flextrafik som en del af den fynske infrastruktur, opererer med brand ambassadører. Derfor vil Fyn Bus være feltet hvori undersøgelsen foretages.

Det næste afsnit vil klarlægge rammerne for undersøgelsen bag projektet.

## **2.0 Undersøgelsen**

Projektet er udformet efter én overordnet problemformulering, som undersøgelsen er struktureret efter. Derfor vil dette afsnit først præsentere problemformuleringen, og derefter forklare hvordan projektets opbygning er skabt, med henblik på at skabe en overordnet kohærens i projektet.

### **2.0.1 Problemformulering**

*Hvordan kan organisationer udnytte brand ambassadørers interaktion med kunder, og den viden de får derigennem, til at initiere innovative lærings –og forandringsprocesser?*

Dette projekt vil undersøge hvorvidt brand ambassadører muligvis kan have en værdiskabende organisatorisk funktion. Siden der ikke er sammenfattet akademisk materiale vedrørende netop dette, så vil undersøgelsen drage nytte af at kombinere forståelsesrammerne indenfor branding og læring –og forandringsprocesser. Desuden vil det være en nødvendighed, at undersøge en organisation der benytter sig netop af brand ambassadører. Disse overvejelser og andre metodiskrelevante beslutninger vil blive præsenteret i de kommende afsnit.

### **2.1 Metodiske overvejelser**

Dette afsnit vil afdække metodiske overvejelser vedrørende projektet. Afsnittet adskiller sig fra generiske metodiske afsnit i den henseende, at det ligeledes vil præsentere forskellige teoretiske indgangsvinkler til feltet. Dette afsnit vil afdække relevante betragtninger af feltet fra forskellige videnskaber, og dermed skabe en teoretisk forståelsesramme som projektet og undersøgelsen vil støtte sig op ad.

I selve undersøgelsen, eller de analytiske afsnit, så vil denne forståelsesramme fungere som referenceramme og bruges til at skabe forståelse for felten.

Grundet at der ikke er akademisk materiale endnu vedrørende brand ambassadørrollen, mener forskeren ikke at det er grundlag for et traditionelt teoretisk afsnit.

Dette fordrer en række metodiske forhold, som vil blive præsenteret i de kommende afsnit.

### **2.1.1 Fyn Bus og organisationens rolle i projektet**

Fyn Bus er en organisation der er proaktive i forhold til etableringen af brand ambassadører, hvilket vil sige at de har etableret et ambassadørkorps før andre generiske organisationer i trafik branchen. De har med andre ord prøvet at kvalificere deres arbejde med brand ambassadørerne:

*"Vi er lidt før de andre [red. Generiske organisationer] mht. brand ambassadører. Det er ikke kun reklame de laver, det er jo også den viden de får som Fyn Bus kan bruge."(Marketingschef)*

Det er netop ovenstående citat fra marketingschefen der gør Fyn Bus interessant. De gør brug af brand ambassadører i overensstemmelse med projektets definition, som vil blive forklaret tidligere i projektet. Derfor er det en oplagt felt, at undersøge brand ambassadør rollen i.

### **2.1.2 Forskerens rolle og adgang til felten**

Adgangen blev initielt skabt i gennem direktøren, hvilket gjorde en række ting mulige. For det første kunne direktøren skabe et overblik for forfatteren af organisationen, og hvordan arbejdet med BA'er gennemføres samt tanken bag. Direktøren skabte også kontakten mellem forskeren og nogle af de nøglepersoner, der kunne være behjælpelige med at strukturere undersøgelsen og observationerne.

I og med at forskeren vil bruge observationer som en del af et metodisk empirisk arbejde (se afsnit 2.1.7.1), så vil organisatoriske medlemmer skulle forholde sig til

forskeren. Forskeren ville ligeledes skulle deltage i procesoptimeringer, hvilket ikke er tilknyttet eller har nogen relation til projektet. Derfor må den todelte rolle adresseres.

Wadel (2002) fremfører tre essentielle udfordringer ved denne todelte rolle: at skabe sig adgang til felten, at indgå i rollerepertoiret og evne at være sociolog på sig selv.

I og med adgangen er skabt i gennem direktøren, så ville dette kunne påvirke forfatterens opfattelse af organisationen. Dette vil ligeledes kunne influere hvordan de resterende organisatoriske medlemmer opfatter forfatteren, og forholder sig til forskerens tilstedeværelse under observationer.

Dette skaber også nogle etiske udfordringer. Den kvalitative tilgang som er anvendt i dette projekt i form af observationer og interviews bygger på interaktion med informanter. Den kvalitative forskningsmetode potentiale er netop et dybere fokus på informanterne, hvilket tillader at mere intime, private og subjektive forhold kan undersøges (Tanggaard og Brinkmann 2010).

Det er dog også potentialet ved den kvalitative tilgang, der kan skabe etiske dilemmaer. Disse dilemmaer opstår specielt når erkendelsesmæssige og etiske værdier ikke kan realiseres samtidigt (Ibid.). Det vil med andre ord sige, at der kan være forhold som en informant ikke ønsker skal optræde i forbindelse med projektet, men informationen kunne have en vigtig betydning for undersøgelsen.

Det er derfor et udtryk for, at det specielt er mikroetiske overvejelser forfatteren har gjort sig. Overvejelser der fokuserer netop på de enkelte informanter, og ikke de kontekstuelle forhold organisationen indgår i. Dette har resulteret i en anonymisering af samtlige informanter. Dette er gjort for at imødekomme det tidligere nævnte dilemma ved den kvalitative forskningsmetode, og også for at sikre sig mindre tilbageholdende informanter (Ibid.).

### **2.1.3 Antropologi som metodisk værktøj som resultat af projektets metodologiske tilgang**

Indledende i projektet er det nævnt at brand ambassadørers rolle ikke er undersøgt i en akademisk kontekst. Dette udgør også en udfordring for projektet og undersøgelsen, da der ikke er teori eller anden form for akademisk arbejde som projektet kan støtte sig op ad.

Derfor må felten fungere som den primære drivkraft i projektet.

Det forudsætter en induktiv tilgang på grund af det begrænsede eksisterende teoretiske materiale. Når den induktive metodologiske tilgang er udgangspunktet for projektet undersøgelsen, så vil det med andre ord sige, at projektet undersøger felten singulært og deraf vil bruge dette til at forklare undersøgelsesobjektet (Collin 1995).

Dette skaber nogle forhold som undersøgelsen må forholde sig til, hvilket bliver forklaret i afsnit 2.1.8.

På den baggrund er antropologien anvendt for at imødekomme projektets indgangsvinkel. Projektets metodiske fremgangsmåde vil mere præcist være antropologisk interpretivistisk, hvor fokus er at forstå den undersøgte kultur (Gertz 1973), hvilket forskeren anser for at være en metodisktilgang som understøtter forskningsfeltets udfordringer og potentiale:

*“Antropologer må ind i den verden, der studeres; de må udsætte sig selv for den for at kunne forstå den.” (Hastrup, Viden om Verden 2004)*

Sådan forklarer Hastrup antropologens opgave, når det kommer til at forstå felten. På samme måde var det nødvendigt for forskeren at indgå i organisationen for at skabe en forståelse for undersøgelsesfeltet, projektets undersøgelse primært har en kvalitativ karakter.

Denne interpretivistiske antropologiske tilgang anser kultur som et dynamisk og foranderligt fænomen som er skabt i gennem interaktion (Gertz 1973). Cathrine Hasse forklarer at kultur er en måde hvorpå vi forstår og skaber mening:

*"...ikke en fastlagt kultur, men en kultur i bevægelse. Kulturelle læreprocesser, hvorigennem vi lærer at skabe forbindelser mellem genstandsartefakter, handlinger, betydninger". (Hasse 2011)*

Den mening som mennesker skaber gennem deres interaktion, og den fælles forståelse for artefakter og handlinger som et udtryk for deres værdisæt er det som udgør kulturen i Hasses optik. Hasse operer med kulturellemarkører som et udtryk for kulturen som er baseret på en række kulturelle in –og ekskluderingsprocesser. Disse processer er en måde hvorpå kulturen valideres. En mening eller holdning kan blive en del af kulturen, hvis den i gennem disse in –og ekskluderingsprocesser anerkendes.

Det er ud fra Hasses kulturforståelse at den antropologiske undersøgelse vil tage udgangspunkt i. Det er med andre ord Hasses kulturopfattelse der vil danne forståelsesrammen bag projektets metodiske tilgang.

#### **2.1.4 Fra antropologi til etnografi**

Antropologi og etnografi er to videnskaber der er tæt knyttet til hinanden, dog med den forskel at antropologien undersøger mennesket, og etnografien specifikt undersøger et folkefærd (Maanen 1988).

Antropologien bevæger sig altså indenfor en større undersøgelsesramme, og anvender derfor også etnografiske metoder som led i den antropologiske proces.

Endnu en vigtig pointe er at de to videnskaber ofte bliver anvendt i samspil i arbejdet med kulturer. Hvor antropologien opererer på et analytisk niveau, så kan etnografien anvendes i det empiriske arbejde som antropologen gør sig. (Hastrup 2003)

Derfor drager undersøgelsen også nytte af etnografiske metoder, specielt deltagende observation er et essentielt led i det empiriske arbejde.



Metodisk har etnografien en helt bestemt rolle i projektet, da projektet er inspireret af Hastrups etnografiske tilgang, hvor den etnografiske proces er inddelt i tre overordnede faser: erfaringen, ordningen og slutningen (Hastrup 2004).

Erfaringen er skabt i gennem feltarbejdet hvor forskeren indsamler en specifik viden om felten. Ordningen er bearbejdningen af denne viden og systematiseringen af den, hvor slutningen er videreformidlingen af forskerens nyerhvervede indsigt.

Forskeren benyttede sig af denne tilgang, hvor erfaringen blev skabt i gennem feltarbejdet og interviews, ordningen var en bearbejdelsesproces, hvori refleksionsprocesser fandt sted og skabte grundlaget for slutningen, som er manifisteret i projektets analytiske perspektiv i projektet.

#### 2.1.4.1 Subjektivitet og objektivitet

En vigtig pointe som Van Maanen rejser er forholdet mellem etnografien som metode og graden af subjektivitet og objektivitet. Det bliver skildret når Van Maanen forholder sig til formidlingsformer, hvor den realistiske formidlingsform bliver udstillet som utopi. Den realistiske formidling bygger på objektivitet, hvilket forudsætter at antropologens tilstedeværelse og egen forståelsesramme ikke har indflydelse på fortolkningen og undersøgelsen. Dette mener Van Maanen er utopisk, og der derfor altid vil være en grad af subjektivitet ved denne metodiske fremgangsmåde. (Maanen 1988)

Her opstår altså også et paradoks i projektet, da objektivitet er et typisk videnskabeligt ideal, som ved denne metodiske tilgang er vanskeliggjort.

Forskeren vil derfor ikke ignorere sin egen forståelseshorisont, men tværtimod anerkende at denne metodiske tilgang potentielt kan være præget af en mindre grad af subjektivitet.

Disse forhold bliver yderligere diskuteret i afsnit 2.1.8.

Grundet denne metodiske tilgang, som undersøger kulturer i organisationen, hvilket er skabt gennem menneskelig interaktion, så er det nødvendigt at redegøre for den videnskabsteoretiske præmisse bag projektet og undersøgelsen.

### **2.1.5 Den videnskabsteoretiske præmisse for undersøgelsen og projektet**

Projektet anvender en socialkonstruktivistisk forståelsesramme, hvilket ligger i forlængelse af den antropologiske metodiske tilgang. Dette skal forstås som en korrelation mellem metodisk tilgang og videnskabsteoretisk ståsted. Antropologien undersøger kultur i gennem de subjekter der udgør den og deres interaktion, hvilket er en metodisk tilgang der ligner social konstruktivisme. Derfor vil dette afsnit forklare hvad social konstruktivisme er, og efterfølgende vil begrebet anvendes i forhold til felten.

Inden for konstruktivismen finder vi fire traditioner, hvor gruppens afsæt er den socialkonstruktivistiske retning, der defineres ved at virkeligheden skabes kollektivt i grupper (Egholm 2014). Derfor bygges projektet på Peter L. Bergers og Thomas Luckmanns sociologiske tilgang til forståelse af socialkonstruktivisme, der kendetegnes ved at interessere sig for hvordan viden skabes, og i hvordan individer igennem interaktion med andre individer konstruerer deres bevidsthed om tilværelsen (Berger og Luckman 2004). Det sociale samspil spiller dermed en central rolle i at definere virkeligheden, da individets erkendelse af virkeligheden udvikles gennem fortolkninger af sociale erfaringer, der forhandles i sociale sammenhænge (Egholm 2014).

Socialkonstruktivismen fokuserer på hvordan sproget anvendes til at etablere, udøve og forandre magtstrukturer. Sproget tillægges en essentiel rolle, da sproget er grundstenen i det sociale samvær. Opsummerende er forståelsen bag projektet derfor, at viden og mening skabes igennem sociale processer, hvor subjekter interagerer med hinanden. Samtidig anses virkeligheden som en social konstruktion, der dannes på baggrund af subjekters viden om og definitioner af virkeligheden (Langergaard et al. 2006).

Overordnet set ligger erkendelsesinteressen bag projektet derfor i at afdække de måder, hvorpå menneskets tanke- og talemåder anvendes til at etablere og forandre tilværelsen igennem social interaktion.

#### 2.1.5.1 Socialkonstruktivistisk tilgang til organisationsforståelse

Ud fra den social konstruktivistiske grundtanke, hvor genstande er social konstrueret, vil organisationer ikke være nogen undtagelse. Taylor og Van Every (2011) forklarer i deres bog "The Situated Organization" et begreb kaldet *organizational thirdness*.

Dette begreb er et udtryk for en social konstruktivistisk opfattelse af organisationer, da det kort forklaret beskriver hvordan de organisatoriske medlemmers interaktion og fælles diskurs danner, skaber og udgør organisationer.

*Organizational Thirdness* kan yderligere forklares som den fælles forståelse organisatoriske medlemmer deler om organisationen:

*Organization is a collectively recognized thirdness, namely that which integrates all the activities making up a complex organization by giving them sense. (Taylor og Every 2011)*

Som det fremkommer af citatet så opfatter Taylor og Every organisationer som et udtryk for den mening de organisatoriske medlemmer sammen skaber. Det er altså også den forståelse de organisatoriske medlemmer har for sine egne og de andre medlemmers handlinger. Taylor og Every præsenterer et eksempel, hvor en mand hugger sten. Den værdi han tillægger sin handling afgør hans forståelse for sin handling. Hvis manden er skulptør kunne han se sin handling som bearbejdning af materiale, og derved et led i hans kunststudformning (Ibid).

Når organisationer består af flere organisatoriske medlemmer spiller kommunikation en essentiel rolle, specielt i forhold til begrebet om *thirdness*. Det er netop i gennem kommunikation og interaktionen hvor forståelsen skabes mellem de organisatoriske medlemmer (ibid.)

Dette begreb kan bruges til at forstå organisationer inden for en social konstruktivistisk ramme, og derved bruges som forståelsesramme i projektet.

### **2.1.6 Teoretisk interdisciplinærhed som en nødvendig forståelsesramme**

Dette afsnit vil præsentere, hvilke videnskabelige felter som danner grundlag for den videnskabelige og teoretiske forståelsesramme for projektet. Afsnittet vil ikke gå i detalje med specifikke teorier, men vil skabe en sammenhængende forståelse for det interdisciplinære felt hvori brand ambassadørrollen findes.

I indledningen af projektet er det forklaret, hvordan at konceptet brand ambassadør forener flere forskellige videnskabelige felter.

Traditionelt vil marketing være den disciplin hvor kunde interaktion er et led af en samlet marketingsindsats, og det er derfor også marketing der er med til at danne rammen for felten hvor brand ambassadører opererer.

#### **2.1.6.1 Marketing**

Det er vigtigt at forstå marketing som rammen for både felten og for den organisatoriske praksis der undersøges. Det vil sige, at brand ambassadørerne i Fyn Bus er tilknyttet marketingsafdelingen. Denne afdeling er primært fokuseret på marketing indsatser eller "marketing mix".

*"Marketing as a management subject consists of a set of concepts and principles for choosing target markets, evaluating customer needs, developing products and services which satisfy wants, and delivering value to customer and profit or benefit to the company"*

(Bradley 1995)

Som det fremkommer af citatet så er marketing en omfattende organisatorisk opgave, hvilket også er årsagen til at flere organisationer har forskellige afdelinger der opererer inden for denne management disciplin.

*"Marketing is , therefore, both a concept and a set of techniques which address such matters as research, product design and development, pricing, packaging, sales and sales promotion, advertising, public relations, distribution and after sales services." (ibid.)*

Marketing skal forstås på to niveauer: 1) som et koncept, 2) og som teknikker der er påvirket af hvordan organisationen forholder sig til konceptet.

Konceptet skal forstås som den attitude eller den strategi som organisationen benytter sig af. Dette påvirker hvordan de forholder sig til deres "marketing mix", eller deres valg af praksisser (Ibid.). Én af disse praksisser kan være funktionen brand ambassadører. Derfor er funktionen brand ambassadør altså et led i en strategisk marketingovervejelse.

Projektet er begrænset i forhold til dets fokus på marketing, og fokuserer mere på det organisatoriske lærings -og forandringspotentiale ansatte brand ambassadører potentielt kan initiere. Derfor begrænser projektet hvilke marketingspraksisser det inddrager. Der er dog to ikke uvæsentlige marketingspraksisser der må adresseres, da det er hvor praksissen brand ambassadør bliver nævnt i management litteraturen: Branding og Customer Relationship Management (CRM).

#### 2.1.6.2 Branding og Customer Relationship Management (CRM)

Som nævnt indledningsvist i projektet, så er det endnu ikke sammenfattet en akademisk definition på brand ambassadører eller teori omkring denne praksis. Derfor er det nødvendigt at forklare, hvor praksissen optræder i en traditionel marketingskontekst, inden den kan blive undersøgt i en lærings -og forandringskontekst.

Brand ambassadører, set ud fra den indledende definition, bliver anerkendt ved branding og CRM. To praksisser som forklaret fra ovenstående afsnit er del af marketingsstrategier, alt efter hvordan strategien er udformet.

Brand ambassadører er en del af en organisation, og har kontakt til stakeholders. Derfor vil stakeholders associere og forbinde dem med den organisation de repræsenterer

(Blackett og Boad 1999). Det betyder at de nu kan brande organisationen, hvilket også gør at brand ambassadører er en del af "brand management" litteraturen.

*"The process involved in creating a unique name and image for a product in the consumers' mind... Branding aims to establish a significant and differentiated presence in the market that attracts and retains loyal customers."* (Bradley 1995)

Ovenstående citat definerer branding, og som Bradley forklarer så brandes både produkter og selve organisationer.

Brand equity, et begreb der dækker over en organisations samlede brands værdi og styrke, er hyppigt anvendt i brand management litteraturen. Dette betyder som sagt at organisationen også er en del af branding processen i form af et overordnet organisatorisk brand.

Der er altså sammenhæng mellem produkter og organisationen som helhed, mere end der er tale om en opdeling i mellem dem når det kommer til branding processer.

Projektet vil bruge brand equity begrebet i undersøgelsen, og derfor vil begrebet blive defineret. Forskellige teoretikere forholder sig til det forskelligt, men der er tre typiske principper der er gennemgående: 1) Den samlede værdi af et brand, som et aktiv. Der er altså tale om en økonomisk værdi. 2) Styrken af de vigtigste stakeholders tilknytning til brandet. 3) Den samlede forståelse og værdi som stakeholders tillægger brandet. (Wood 2013)

Projektet forholder sig ikke til det økonomiske forhold, og vil derfor fokusere på tilknytning og forståelse af det samlede brand.

Stakeholders har altså en stor indflydelse på hvordan den samlede brand værdi kan opfattes. Derfor er det også et fokus på de vigtigste stakeholders, hvilket oftest er kunder eller brugere.

Customer Relationship Management er et koncept som er opstået ud fra ovenstående ide. Det er en organisatorisk praksis der sætter kundernes behov først, og bevidst bruger den erfaring der kan deduceres fra interaktionen med kunderne til at skabe mere værdi for dem:

*"CRM is about maximizing the lifetime value of the customer – to gain maximum future stream on the profit side..."* (Andersen, Andreasen og Jacobsen 1999)

Det er skæringspunktet mellem CRM og branding, at brand ambassadørerne befinder sig organisatorisk. De er i direkte interaktion med stakeholders og har mulighed for at brande organisationen, samtidigt med at de kan øge værdien for stakeholders.

CRM som praksis er interessant, fordi litteraturen understreger vigtigheden ved viden og organisatorisk læring. Formålet med at bruge CRM er at skabe viden om stakeholders og formidle et nuanceret billede af stakeholders ud i organisationen. Derudover understreges vigtigheden af vidensdeling som et led i værdi skabelse for øget kundetilfredshed. (Andersen, Andreasen og Jacobsen 1999)

Andersen, Andreasen og Jacobsen danner altså bro mellem marketingslitteraturen og litteratur om organisatorisk læring og forandring.

#### 2.1.6.3 Læring og forandring som potentiale i forbindelse med brand ambassadørrollen

Der er altså en anerkendelse af vigtigheden ved organisatoriske læring –og forandringsprocesser inden for management litteraturen. Det er meget interessant, at forskere inden for CRM anser læring som en vigtig del af deres felt, selvom det sjældent omtales.

Projektet er dog et udtryk for min ide om en større interdisciplinærsammenhæng, da den viden brand ambassadører har kan være værdifuld for organisatorisk udvikling, hvilket også er en idé som marketingschefen hos Fyn Bus anerkender:

*"Jamen som sagt så er de tættest på kunderne. Det er de jo på en daglig basis, og det er klart, at de så kan bidrage med inputs. Ikke bare til marketing men hele organisationen."*  
(Marketingschefen)

Dette skaber grundlaget for at undersøge hvordan disse lærings -og forandringsprocesser initieres og bruges.

Læring og forandring er i sig selv to interdisciplinære videnskabelige felter, hvilket er vigtigt at huske på, i og med læring nødvendigvis ikke fordrer forandring og vice versa.

Fiol og Lyles (1985) sammenfattede en definition ud fra deres komparative arbejde med dengang samtidige forståelser af begrebet organisatorisk læring. Denne definition er stadig refereret til i dag i teser og videnskabelige sammenhænge, og har derfor også sin berettigelse i dette projekt:

*The development of insights, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of those actions, and future actions.* (Fiol og Lyles 1985)

Det videnskabelige arbejde Fiol og Lyles lavede kan samtidigt ses som et udtryk, for en begyndende nytænkning af opfattelsen af organisationer, hvor organisationer blev sammenlignet med organismer til en cybernetisk forståelse af organisationer, hvor læring og videns distribuering og lagring er i fokus. Morgan (2007) forklarer udviklingen af forståelsen bag organisationer gennem forskellige metaforer hvorudfra organisationer kan forstås. Når Fiol og Lyles gør op med begrebet adaption i forhold til læring, så gør de samtidigt op med denne forståelse af organisationer som organismer der må tilpasse sig til deres miljø. Det er altså en overgang til den cybernetiske, eller lærende organisationsforståelse. Her bliver organisationer opfattet som selv-regulerende og mere som et termostat hvor feedback mekanismer bruges (Ibid).

Udover den interessante udvikling i organisationsforståelserne, hvor organisatorisk læring overtager organisatorisk adaption, så er det også tydeligt i citatet at forandring spiller en rolle i Fiol og Lyles (1985) definition af organisatorisk læring. Når de nævner udvikling i det ovenstående citat, så fordrer det også en form for forandring:

*"The process of learning involves the creation and manipulation of this tension between constancy and change..."* (Fiol og Lyles 1985)



Forandring og læring er altså to praksisser der hænger uløseligt sammen i Fiol og Lyles optik. Dette giver anledning til at undersøge, hvordan organisatorisk forandring defineres, og om det samme interdisciplinære forhold kan registreres.

Gersick (1991) forklarer hvordan forandringer kan fremkomme i forskellige niveauer: inkrementelle og radikale. Inkrementelle er mindre forandringer, hvor radikale er større forandringer. De radikale forandringer nedbryder organisationers *deep structure*, hvilket er det fundament hvorpå de hviler. Dette bliver genopbygget og dermed initieres en stabil periode. Dette er en ekstremt simplificering af Gersicks teori om *the punctuated equilibrium* paradigme.

Gersick (1991) forklarer og forholder sig til begrebet forandring, men gør dette sammen med at nævne læring som en katalysator for forandring. Ud fra hendes forståelse er det tydeligt, at der skabes en mulighed for læring i overgangen fra en revolutionær periode til en stabil periode hvor organisationers dybe strukturer (fundament) ændres. Disse revolutionære perioder er en betegnelse for perioder med høj forandringsfrekvens, og de stabiler perioder er omvendt perioder med lav forandringsfrekvens, hvor det primært er mindre adaptive forandringer der finder sted. Gersick adresserer dette på følgende måde:

*"... when a system in transition turns from confusion to clarity. The system pivots on the insight articulation of a new vision is also central to organizational reorientation."*

(Gersick 1991)

Det er tydeligt, at der her er tale om organisatorisk læring selvom at ordet læring i sig selv ikke nævnes. Derimod kan man forstå læringselementet i gennem Gersicks forklaring af overgangen fra forvirring til klarhed. Der opnås en ny indsigt, som også fremkommer i citatet, hvilket sammenlignet med Fiol og Lyles definition af læring giver et billede af to ekstremt interdisciplinære praksisser.

Opsummeret forstår projektet begreberne organisatorisk læring – og forandring således:

- Organisatorisk læring er et udtryk for en udvikling af forståelsen og indsigt i organisatoriske praksisser, fordret af en forståelse af tidligere praksisser, effektiviteten heraf og af deres fremtidig handlinger.
- Organisatorisk forandring er resultat af ændringer i de organisatoriske praksisser, hvilket både kan fremkomme i mere eller mindre omfang.

Sammenhængen med de to praksisser er ret evident: Læring skaber muligheden for læring og vice versa. Det er dog endnu ikke undersøgt hvorvidt læring partout følger med forandring og omvendt. Dette vil blive undersøgt i næste afsnit.

#### 2.1.6.4 Intraorganisatorisk læring

Kan man opfatte organisatorisk læring uden, at der skal forekomme en forandringsproces i en eller anden grad? Svaret er ikke umiddelbart entydigt. Albert (2005) forklarer at der er implicit viden blandt organisatoriske medlemmer, som kan gavne hele organisationen. Den viden danner rammen for organisatoriske forandringer hvor denne læring kan deles og dermed danne rammen for organisatoriske forandringsprocesser. Det er tydeligt, at Albert nærmest tænker de to praksisser som fuldstændigt sammenhængende. Dette kan muligvis ses som et udtryk for en yderst operationel tilgang til de to begreber, hvor han forklarer hvordan de kan bruges til at udvikle organisationer (Albert 2005).

Alligevel er der også andre teoretiske vinkler på dette spørgsmål. Selvom at Fiol og Lyles (1985) anerkender at de to praksisser er tæt relateret, så fremstiller de også et argument for at de ikke nødvendigvis fordrer hinanden:

*"However, especially in the context of organizational learning and adaption. It is essential to note the difference between cognition and behavior, for not only do they represent two different phenomena, but also one is not necessarily an accurate reflection of the other. Changes in behavior may occur without any cognitive association development; similarly;*

*knowledge may be gained without any accompanying change in behavior.”* (Fiol og Lyles 1985)

Fiol og Lyles forklarer, altså at læring ikke fordrer forandring og omvendt. De forklarer, at organisatorisk læring kan forekomme uden at der nødvendigvis sker organisatoriske forandringer og omvendt. De er dog stadig af den opfattelse, at de to praksisser er tæt relateret. Hedberg (1981) forklarer, hvordan læring både kræver forandring og stabilitet i organisationer. En for radikal forandring vil devaluere læringsvæksten, ligesom ingen forandring vil føre til stagnation og ikke bevirke yderligere læring.

I forlængelse af Alberts teoretisering om organisatorisk læring forklarer Argote (2014) sin teori om *intraorganizational learning* hvordan disse organisatorisk læring –og forandring sameksisterer i organisationer:

*“Intraorganizational learning involves the processes through which organizational units (e.g., groups, departments or divisions) change as a result of experience. The units could learn from their own direct experience or from the experience of other units.”* (Argote 2014)

Argote ser intraorganisatorisk læring som et begreb der omfavner både organisatorisk læring og organisatorisk forandring. Argote forklarer i sin bog ”creating, retaining and transferring knowledge.” fra 2013, at der er forskellige teoretiske fremstillinger af begrebet organisatorisk læring, men forklarer at der begynder at danne sig en teoretisk enighed:

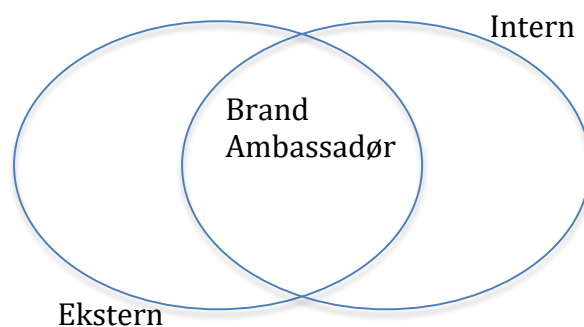
*Most researchers agree with defining organizational learning as a change in the organization’s knowledge that occurs as a function of experience.* (Argote 2014)

Det er tydeligt, at se hvordan begrebet om intraorganisatorisk læring kommer fra denne forståelse. Begrebet er også relevant i forhold til projektet, da det er denne måde hvorpå brand ambassadørerne teoretisk kan fungere som bindeledet mellem den interne –og eksterne organisatoriske sfære.

Det er på den baggrund at projektet anvender Argotes definition af organisatorisk læring som en intraorganisatorisk praksis, hvor forandring er en væsentlig sammenhængende begreb.

#### 2.1.6.5 Opsummering af den teoretiske sammenfatning

Brand ambassadør rollen befinder sig i denne undersøgelsesfelt mellem videnskaber der beskæftiger sig med interne –og eksterne sfærer.



Figur 1: Brand ambassadørens organisatoriske placering

Ovenstående figur illustrerer hvorledes, at brand ambassadør rollen på den ene side retter sig mod den eksterne sfære, hvilket typisk manifesteres i deres høje grad af interaktion med nøglestakholders, og deres interne funktion som "videns bærere".

#### 2.1.7 **Antropologi og det videnskabelige felt opsummeret**

Som forklaret tidligere i dette metodiske kapitel, så anvender projektet en antropologisk analytisk metodisk tilgang. Fordelen ved denne tilgang er, at det sikrer en induktiv empirisk tilgang til feltet. Denne tilgang er ligeledes nødvendig, da der, som forklaret tidligere i afsnittet, ikke er specifikt teoretisk materiale vedrørende feltet. Derved skabes sammenhængen mellem metodisk tilgang og feltet.

### 2.1.7.1 Empirisk fundament og felten

Det empiriske fundament består af henholdsvis en række observationer og interviews med ansatte i forskellige afdelinger. Observationerne var primært eksekveret før interviewsne, hvilket gjorde det muligt at forskeren kunne drage nytte af resultaterne fra observationerne til at forme interviewsne. Denne og andre metodiske overvejelser vil blive forklare og præsenteret i dette afsnit.

Observationerne er gjort i bevidste situationer, hvor brand ambassadører har interageret med stakeholders såvel som kollegaer. Dette har blandt andet været ved events, teammøder, etc. Her har forskeren været optaget af at observere, og minimere egen interaktion. Dette er gjort for at sikre den mest upåvirkede situation. Det skal dog nævnes, at observationer altid vil være præget af forskerens tilstedeværelse (Wadel 2002).

Observationerne gav en indsigt i hvordan organisationen opererer med brand ambassadører i praksis, og gjorde det muligt at indrette interviewsne efter resultater der fremkom af observationerne.

Interviewsne blev foretaget med de tre brand ambassadører samt ansatte fra kommunikationsafdelingen, ud fra det primære ræsonnement, at disse to grupper arbejdede tæt sammen, og ofte med de samme arbejdsopgaver. Denne opdeling blev lavet da det var essentielt at undersøge hvordan brand ambassadørernes kollegaer opfattede deres samarbejde, og selve ambassadør rollen. Informanterne består af marketingschefen og de tre brand ambassadører, en sekretariatsansat og chef fra produkt og område. Observationerne dannede den overordnede viden, som blev brugt til at tilrettelægge interviewsne.

I interviewsne blev der brugt en semi-konstrueret interview form, for at sikre fleksibilitet for forskeren, samtidig med at sikre interviews der nåede de ønskede aspekter. De ønskede aspekter blev fremført i en interviewguide, som er vedhæftet i bilagene (afsnit 7.0), hvor forskning – og interview spørgsmål er illustreret (S. B. Kvale 2009).

Bearbejdningen af interviewsne foregik i gennem en transkriptionsproces, hvilket er en proces både Bourdieu og Kvale forholder sig til denne praksis. Bourdieu fremhæver to forhold forskeren bør holde sig for øje. 1) Forskeren må være tro mod den indsamlede data, 2) det forhold og den begrænsning der ligger imellem det talte og det skrevne sprog (Bourdieu 1999). Begrænsningen ligger i at det talte sprog også afhjælpes af den visuelle retorik. Interviewpersonen kan ved hjælp af at gestikulere fremføre en pointe, som ikke nødvendigvis vil være ligeså klar i overgangen til det skrevne sprog. Kvale forklarer, at for at imødekomme disse forhold må forskeren præcisere og målsætte empiriindsamlingen (Kvale og Brinkmann 2009). Derfor vil transskriptionen udelade hyppige gentagelser, som "...øh" og "...ah". Da det skrevne sprog ikke evner at tillægge disse passager mening udelades det i transskriptionen.

Kvale nævner i forbindelse med efterbearbejdning af interviewdata, at der opereres med fortolkningskontekster og valideringsfælleskaber.

I projektet opereres der med tre fortolkningskontekster: 1) Selvførelse, 2) kritisk common-sense forståelse og 3) teoretisk forståelse (ibid.).

1) Selvførelsen skabes igennem interviews, hvor forskeren kan nærme sig en forståelse af informantens oplevelse. Derved indgår informant og forsker i et valideringsfælleskab, hvor de nærmer sig en fællesforståelse. 2) I den næste fortolkningskontekst bliver selvførelsen sat i en bredere sammenhæng med forskeren forforståelse. 3) I den sidste fortolkningskontekst sættes den nyerhvervede viden ind i det teoretiske fundament, hvorved empirien kan behandles teoretisk og analytisk.

Som nævnt i ovenstående afsnit, så er jeg ikke en del af organisationen, og kan derfor potentielt påvirke felten. Derfor er det essentielt at triangulere empirien mellem observationer og interviews.

### 2.1.8 Projektets kapacitet

Undersøgelsens kvalitative tilgang bevirker at validiteten er høj. Det vil sige, at undersøgelsen bygger på interaktion, og forskeren har haft mulighed for at stille opfølgende og opklarende spørgsmål til samtlige ansatte i organisationen. En anden validitetsforstærker er det faktum, at undersøgelsen anvender en høj grad af triangulering af empiri og teori (Yin 2011). I forbindelse med undersøgelsen sikres et nuanceret billede, hvor empirien bliver indsamlet fra flere forskellige ansatte i forskellige funktioner. Derudover er teorien trianguleret. Der er altså brugt forskellige teoretikere fra forskellige videnskabelige felter til at skabe en forståelse af feltet og felten. Dog kan det manglende præcise teoretiske grundlag være en validitetsnedsætter, dog imødekommer forskeren dette ved at skabe et teoretisk grundlag ved at fremstille forskellige felters interdisciplinære sammenhæng.

Reliabiliteten kan være udfordret i undersøgelsen. Det kan den af netop selv samme kvalitative tilgang, hvilket fordrer unikke situationer, og derfor ikke gentagelige (Tjørnhøj-Thomsen 2010). Det betyder, at en anden undersøgelse nødvendigvis ikke vil indikere de samme tendenser som denne, hvilket kan skyldes adskillige forhold. Ansatte kan ændre deres nuværende opfattelse, ledelsen kan vælge en anden strategi, etc. Derudover ville en anden forskergruppe nødvendigvis ikke have den samme adgang til organisationen, da forskeren ligeledes er ansat. Derudover er brand ambassadør rollen ikke defineret, og det kan derfor resultere i at organisationer benytter sig af dem forskelligt. Eksempelvis ville en generisk organisation til Fyn Bus anvende dem på en anderledes måde.

En sidste vigtig pointe i forhold til projektets kapacitet er, at selv den antropologiske tilgang sammen med en etnografisk metode kan skabe nogle forhold der kan svække undersøgelsen. Clifford Gertz (1973) og Jon Van Maanen (1988) rejser begge to ideen om den etnografisk-antropologisk undersøgelse altid vil være et resultat af forskerens eget perspektiv:

*“It rests on the peculiar practice of representing the social reality of others through the analysis of one’s own experience in the world of these others. Ethnography is therefore highly particular and hauntingly personal, yet it serves as the basis for grant comparison and understanding within and across a society.” (Maanen 1988)*

Med andre ord kan udfordringen ved projektets anvendte metode være netop den samme som forklaret ved den kvalitative tilgang, hvilket er det faktum at forskerens forståelse er en væsentlig del af undersøgelsesresultaterne.

Dette er jeg bevidst omkring , og vil derfor også vurdere undersøgelsen såvel resultaterne derefter. Projektet anvender som sagt Hastrups processer til at bearbejde dette forhold, ved hjælp af en ekstensiv refleksions-og bearbejdningsproces i ordningsfasen. (se evt. Afsnit x.x) Derudover er forholdet bearbejdet ved en triangulering af empirien, som forklaret tidligere i afsnittet.

### **3.0 Et analyse af brand ambassadørrollen**

Dette kapitel af projektet vil præsentere et analytisk perspektiv på undersøgelsesfeltet, og undersøge brand ambassadørrollen ud fra den forståelsesramme som foregående afsnit har præsenteret.

Det første afsnit vil bære præg af projektets antropologisk metodiske undersøgelse, og undersøge organisationen og afdelingen hvor brand ambassadørerne opererer.

På baggrund af den antropologiske undersøgelse vil et kombineret empirisk og teoretisk perspektiv blive undersøgt, og udfordret.

Til sidst vil der en diskussion og refleksion på baggrund af de ovennævnte afsnit, og et potentielt forandringsdesign vil blive præsenteret for Fyn Bus.

#### **3.1 Den innovative og socialt intelligente afdeling**

Fyn Bus operer med en sammenlagt marketings og kommunikationsafdeling. Det betyder, at disse to afdelinger er sammenhængene, og samarbejder med adskillige arbejdsopgaver og projekter.





Figur 2: Marketingsafdelingen

Der er altså to organisatoriske opdelinger: Medarbejdere i marketingsafdelingen og medarbejdere i Kommunikations –og PR afdelingen. Som sagt er det nødvendigt, at se på begge afdelinger, da de er i tæt samarbejde, og at grænserne mellem de to afdelinger ofte udviskes:

*”Vi samarbejder jo på kryds og tværs. Hvis de (marketingsmedarbejdere) er ud og kommunikere noget, så vil vi jo også være inde over det, og den anden vej rundt.”*  
*(Kommunikationsmedarbejder)*

Det var også i gennem observationerne tydeligt at se, hvordan de to grupper virkede sammenhængende og delte en overordnet kulturel forståelse:

*”Jeg tror, at vi er meget ens på den måde. Mig og Mikkel [red. Navn på medarbejder i Kommunikations –og PR afdelingen] har jo samme uddannelse. Så vores samarbejde bærer i hvert fald præg af at vi ofte har samme holdning til ting.”*  
*(Brand ambassadør 2)*

Medarbejderne anerkender gerne selv deres ensartethed, som ovenstående citat ligeledes indikerer. Det er altså både deres uddannelsesmæssige baggrunde, samt interesse for samme arbejdsområder som binder dem sammen. Deres arbejdsopgaver er

ligeledes af samme karakter, og typisk også sammenhængende og kræver samarbejde på tværs af afdelingerne.

Derfor vil undersøgelsen se nærmere på kulturen i marketingsafdelingen.

### **3.1.1 Kulturel selvforståelse i gennem in- og ekskluderingsprocesser**

Forskeren stiftede først bekendtskab med marketingsgruppen ved et "processeminar", hvor en ekstern konsulent skulle kvalificere deres interaktion med stakeholders og potentielle kunder.

Det var således marketingschefen fremlagde formålet med selve processen. Konsulenten valgte udelukkende at fokusere på salgsteknikker og produktudvikling, hvilket undrede mig, da det ikke omhandlede hvad marketingschefen havde forklaret. Dette er en pointe, som vil blive taget op i slutningen af dette afsnit.

Konsulenten præsenterede marketingsgruppen for et koncept der hedder diversity icebreaker, som er en alternativ personlighedstest hvor respondenterne skal tage stilling til forskellige udsagn, hvorefter de kan defineres indenfor tre personlighedsfarver. For anvendelighedens skyld vil projektet referere til disse farver som typer i stedet. Farvernes overordnede personlige kvalitet bliver derfor brugt som definition af personlighedstypen. De overordnede kvaliteter, og projektets referenceramme til de forskellige grupper, kan deles op til en social, en innovativ og en effektuerende personlighedstype.

Den Sociale gruppe var fokuseret på sine kollegaer, og tænkte dem med ind i deres eget arbejde. Den Innovative gruppe var præget af en entreprenør lignende mentalitet, og blev forklaret som nytænkende i sit daglige arbejde. Den Effektuerende gruppe fokuserede på at opnå mål og konstant sørge for at gruppen var i den angivne retning. (Diversity Icebreaker u.d.)

Selvom at der ikke ligger nogen akademisk tankegang bag denne undersøgelse, så tjener denne proces med Diversity Icebreaker stadig en vigtig rolle i projektet:

Marketingsgruppen består af tolv ansatte, der i medregnet ledere og medarbejder i forskellige stillinger, hvoraf de ni var karakteriseret som værende i den Sociale kategori. To var i den Innovative gruppe, og én befandt sig i den Effektuerende gruppe.

Ud fra denne "test" ville man altså opfatte afdelingen som en social afdeling, hvor relationer vil være vigtige for afdelingen.

Informanternes respons var anerkendende overfor testen, og var stolte af deres sociale tilgang til arbejdsprocesser, og blev enige om at det var deres styrke. En af Brand Ambassadørerne var ligeledes anerkendende over for denne sociale tilgang i sit interview med forskeren:

*"Ja, vi er sociale i vores tilgang til mange ting. Vi kan godt lide at arbejde i teams og lære af hinanden. Jeg tror også at det er derfor at det virker så godt for os [red. Brand Ambassadørerne] når vi er ude og snakke med kunderne."*

*(Brand Ambassadør 3)*

Ifølge Cathrine Hasses begrebsapparat så var dette netop et udtryk for en in – og ekskluderings proces, hvor nye inputs som diskursivt bliver accepteret i gennem en indbyrdes accept bliver samlet op i den "kulturelle støvbald". (Hasse, Kulturanalyse i Organisationer 2011)

Denne sociale tilgang er altså en del af denne støvbald, uanset om testen tilskyndede den, eller blot inspirerede gruppen til at inkludere den kulturelle støvbald er uvist.

Konsulenten udfordrede efterfølgende gruppen på, hvorvidt dette var den eneste tilgang der ville være effektiv i deres arbejdsrutiner og samarbejde, hvortil at gruppen primært anerkendte den innovative gruppe:

*"Det er jo også vigtigt, at vi kan nytænke og innovere vores processer. Men det gør vi jo også! Vi er jo de første der arbejder med Ambassadører!"*

*(Marketingschef)*

Den innovative gruppe blev i gennem diskussionen også inkluderet i den kulturelle støvbld, og selve Brand Ambassadør rollen fungerede som genstandsartefakt (Hasse 2011) for denne tilgang.

Med en antropologisk forståelse og tilgang kan man opfatte gruppens arbejde med "the Diversity Icebreaker" som en kulturellæreproces i Cathrine Hasses terminologi, hvor gruppens medlemmer som forklaret tidligere in –og ekskluderer kulturmarkører, som samles i den kulturelle støvbld. Dette kan blandt andet illustreres ved dette citat:

*"Jeg havde egentlig ikke overvejet, at vi var så socialt intelligente i vores arbejde, men efter i dag så kan jeg godt se det. Vi er en meget innovativ og social kompetent arbejdsgruppe. Det er jo nok også derfor at vi er de eneste i vores branche der arbejder med Ambassadører på det niveau vi gør."*

*(Kommunikationsmedarbejder)*

Denne kommunikationsansatte var den eneste der var i kategorien som forskeren vælger at kalde effektuerende. Vedkommende var altså med til denne kulturelle læringsproces og inkluderingen af denne sociale og innovative selvopfattelse af afdelingen. Derfor også en underminering sin egen personlige tilgang, hvilket Cathrine Hasse forholder sig til på følgende måde: hvis mere om dette

*"Der er tvivl, angst, smerte, når man ikke får de forventede reaktioner, og glæde, når man får den "rigtige" respons fra feltet" (Hasse, Kulturanalyse i Organisationer 2011)*

Hasse giver altså en forklaring på hvorfor, at denne kommunikationsansatte indgår i inkluderingsprocessen med den sociale og innovative selvopfattelse, når vedkommende i virkeligheden værdsætter en mere effektuerende tilgang, hvor mål opnåelse er i fokus.

### **3.1.2 Opretholdende kulturelle markører**

Der er, for igen at bruge Hasses terminologi, nogle kulturelle markører i form af artefakter, som opretholder kulturen i marketingsafdelingen, nogle af dem går igen fra forgående afsnit.

Først er det vigtigt at forstå at artefakt begrebet er brugt af flere teoretikere, hvor én af de mere prominente navne er Edgar Schein. I modsætning til Schein så dækker artefakt begrebet hos Hasse mere end blot manifesteringer (Hasse, Kulturanalyse i Organisationer 2011) (Schein 2010).

De kulturelle artefakter er primært diskursive når vi ser på Fyn Bus' marketingsafdeling, hvor den første diskursive artefakt allerede er formuleret i foregående afsnit:

En diskursiv referering til deres sociale –og innovative tilgang til deres arbejdsopgave og mentalitet. Den var helt evident fremtrædende ved processen hvor de arbejdede med "The Diversity Icebreaker", men det er ligeledes en diskursiv reference medarbejderne bruger hyppigt.

Diskursen blev ofte brugt i sammenhæng med en reference til andre trafikskaber, og hvordan de ikke opererede med Brand Ambassadører på samme niveau som Fyn Bus:

*"De andre [red. Trafikskaber] synes faktisk, at det er spændende det vi har gang i med Brand Ambassadørerne. Det er jo noget som kun vi gør, og som ingen af de andre trafikskaber gør sig i."*

*(Markedschefen)*

Dette er en stærk opretholdende kulturelmarkør, som på den ene side består af en diskursiv artefakt i form af en reference til en social –og innovativ selvforståelse, og en forståelse af generiske organisationer i deres industri.

Disse diskursive artefakter er med til, at de ansatte i marketingsafdelingen indbyrdes kan dele disse kulturellemarkører. Dette kombineret med selvforståelsen og forståelsen af generiske organisationer styrker den kulturelle opfattelse i marketingsafdelingen.

Det er derfor ikke blot diskurser der opretholder kulturen i marketingsafdelingen, men en identitetsskabelse for afdelingen. Gennem de diskursive artefakter skabes en "os og dem" forståelse, som ligeledes bidrager til marketingsafdelingens selvforståelse. (Perdue, et al. 1990)

Det der et interessant i forhold til projektet er, at denne forståelse for Fyn Bus organisationen er forbeholdt ansatte i marketingsafdelingen. Med andre ord deler resten af organisationen ikke det selvbillede som marketingsafdelingen har af dem selv.

*"De gør en masse godt i marketing... Jeg tror, at de er rigtige gode til at gøre god reklame for os. Det er i hvert fald det jeg hører."*

*(Ansæt i sekretariatet)*

Denne medarbejder havde svært ved at definere de unikke ting ved marketingsafdelingen, og de initiativer de har taget. Der er altså en mulighed for, at denne selvforståelse kun deles mellem medarbejderne i marketingsafdelingen. Dog er der også andre ansatte der anerkender Brand Ambassadørernes innovative islæt i marketingsafdelingen:

*"I vores afdeling har vi nydt godt af Ambassadørerne. De giver os ofte input, som vi sætter stor pris på... Det har hjulpet os med, at komme tættere på en forståelse af de kunder som benytter sig af vores produkter."*

*(Afdelingsleder i Produkt og Område)*

Afdelingslederen anerkender altså Ambassadør arbejdet, og anerkender også at det er en anderledes tilgang til marketing. Der altså forskellige opfattelser af marketingsafdelingen i organisationen.

Dette betyder, at marketingsafdelingen ikke bliver set entydigt fra andre organisatoriske medlemmer. Dette er ikke en nødvendighed for marketingafdelingens selvopfattelse, da de ikke beror på andre organisatoriske medlemmers opfattelse af deres afdeling:

*"Jeg er ikke sikker på, at alle forstår hvad det er vi [red. Marketingafdelingen] gør anderledes end andre marketingsafdelinger. Men det gør heller ikke noget, for det er jo vores opgave, og vi kan jo se hvilken værdi vi skaber for de andre."*

*(Brand Ambassadør 3)*

Det essentielle for opretholdelse af den innovative og sociale selvopfattelse i marketingafdelingen er altså de interne medlemmers opfattelse af afdelingen selv. De

resterende organisatoriske medlemmers opfattelse af organisationen kan altså ikke påvirke kulturen i marketingafdelingen, hvilket tyder på at de opretholdende kulturellemarkører i form af diskursive artefakter er stærke, og vel integreret i den kulturelle støvbold.

### **3.2 Brand ambassadørernes slørede subkultur i marketingafdelingen**

Foregående afsnit undersøgte og forklarede, hvordan at kulturen i marketingafdeling er opretholdt i gennem nogle velintegrerede diskursive artefakter. Dette afsnit fokuserer på Brand Ambassadørernes interne kultur i marketingafdelingen.

Som allerede beskrevet i undersøgelsesafsnittet så har jeg i undersøgelsesforløbet tilbragt meget tid med de tre brand ambassadører, og har haft muligheden for at observere dem i forskellige situationer, samt føre uforpligtende samtaler med dem ud over de foretagne interviews.

I begyndelsen oplevede jeg en stor diversitet i gruppen af ambassadørerne, ikke blot aldersmæssigt, men også i forhold til tidligere profession og erfaring:

Den første ambassadør (refereret til i projektet som Ambassadør 1) er tidligere sælger, og har over tredive års erfaring med salg indenfor flere forskellige industrier. Vedkommendes erhvervserfaring står i stærk kontrast til de to andre ambassadører. Den anden ambassadør (Ambassadør 2) er kommunikationsuddannet fra SDU, og arbejdet som brand ambassadør er hendes første fuldtidsstilling. Den tredje og sidste ambassadør (Ambassadør 3) er ansat på deltid, og færdiggjorde sin uddannelse indenfor marketing ved handelshøjskolen i Århus for ét år siden.

På trods af dette er alle tre med til at opretholde kulturen for marketingafdelingen, da de alle anvender de overordnede diskursive artefakter, som foregående afsnit forklarer. Alligevel kan diversiteten blandt de tre ambassadører observeres, hvilket skaber en sløret subkultur blandt Brand Ambassadørerne.

### 3.2.1 Individualitet og diskurs blandt brand ambassadørerne

Blandt brand ambassadørerne er der nogle diskurser der udfordrer de opretholdende diskursive artefakter for hele marketingafdelingen:

*"Vi skal passe på ikke at missionere, for det er der ingen der vil høre på! Et eller andet sted skal vi jo have flere folk i busserne. Så i bund og grund er vi jo sælgere."*

*(Ambassadør 1)*

Den erfarne ambassadør med fortid indenfor salg drager meget nytte af sin erfaring. Derfor er hans referenceramme anderledes end de andre ambassadørers. Dette påvirker de andre ambassadører, og specielt Ambassadør 2:

*"Jeg lytter meget til [red. Ambassadør 1], for han har meget erfaring, hvilket er noget jeg jo ikke har. Så jeg suger til mig."*

*(Ambassadør 2)*

Ambassadør 2 anerkender Ambassadør 1 og hans erfaring, og det manifesterer sig i en diskursiv overdragelse. Det vil sige, at Ambassadør 1, og hans referenceramme overtages af Ambassadør 2 i nogle tilfælde. Dette var tydeligt i form af referencen til "ABC kunder".

Ambassadør 1 forklarer, hvordan man kan flytte kunder fra forskellige grupper, fordelt efter hvor meget de bruger af en virksomheds ydelser. C kunder vil derfor være de kunder der forbruger en mindre andel end A kunderne. Dette er en reference som bliver brugt af både Ambassadør 1 og Ambassadør 2, som en måde til at forstå deres formål med ambassadørskabet. Dette er dog ikke umiddelbart sådan det er fremstillet af marketingschefen:

*"Hele ideen bag Ambassadørerne er at komme tæt på vores kunder. Det er en tanke hvor kunderne ikke skal komme til os, men at vi kommer til dem... De skal informere, og høre hvad folk har at sige, og det er derigennem, som du også nævner, at den unikke viden kan opstå og komme hele Fyn Bus til gode."*

*(Marketingschef)*



Denne forståelse deler brand ambassadørerne også i nogle tilfælde, men som foregående citat viser, så er der en vis uklarhed hos brand ambassadørerne når de forklarer deres formål. I nogle tilfælde virker ambassadørerne beviste om deres formål, som marketingschefen har formuleret det, og i andre tilfælde udviser de denne forståelse der er præget af Ambassadør 1 og hans tidligere profession.

Hvor Ambassadør 2 påvirkes af ambassadør 1, så påvirkes ambassadør 3 ikke i samme omfang. Dette kan skyldes, at denne ambassadørs virke er målrettet elever på ungdomsuddannelser, og derfor opererer han udelukkende på diverse uddannelsesinstitutioner. Siden at Ambassadør 3 opererer alene, så er vedkommende ikke udsat for Ambassadør 1's diskursive overdragelse, og derfor har Ambassadør 3 heller ikke overtaget Ambassadør 1's diskurs:

*"Det der er kunsten for mig er at lytte til dem [red. Elever på ungdomsuddannelser]. Både dem der allerede kører med bus, og dem der ikke gør. Det kunne jo være, at vi kunne ændre nogle forhold, så det forbedrede oplevelsen for dem der benytter sig af vores service, samtidigt med at nogle vil åbne øjnene op for ideen om at køre i bus... Fyn Bus filosofien er jo, at vi gerne vil levere en fantastisk service, det er jo også derfor jeg er ude ved dem."*  
(Ambassadør 3)

Det der er interessant i ovenstående citat er, at Ambassadør 3 benytter sig af termen "at lytte". Dermed indikerer ambassadøren implicit at formålet ikke er at sælge produkter til stakeholders, men en måde at modtage information fra nøgle stakeholders. Ambassadøren nævner dog også i dette citat vigtigheden ved hans tilstedeværelse synliggør organisationen overfor disse stakeholders.

### **3.3 Interaktionen mellem ambassadør og stakeholder**

Foregående afsnit beskriver, hvordan at der er forskellige måder hvorpå Ambassadørerne forholder sig til deres egen funktion og formål. Det er dog ikke den oplevelse jeg havde, da jeg observerede samtlige ambassadører i praksis.

Interaktionen mellem stakeholders og ambassadørerne var præget af dialog, og forståelse fra ambassadørerne. Dette bevirkede i at ambassadørernes interaktionsproces med de forskellige informanter varede over en længere tidsperiode i forhold til min umiddelbare antagelse.

For at sætte observationerne i en kontekstuel ramme, så foregik observationerne ved supermarkeder udenfor indgangene. Et sted præget af en afstandstagen til individernes fysiske rum (kilde), og alligevel formåede ambassadørerne at initiere kontakt og bibeholde den i længere interaktionstidsperioder.

Interaktionen mellem ambassadørerne og stakeholders bestod af forskellige former:

- Information
- Smalltalk
- Stakeholder involvering
- Artefakt overdragelse

For det første var information altid til stede ligegyldig, hvilken kontekst interaktionen fandt sted. Informationsniveauet kunne variere alt efter interaktionsrammen, eksempelvis ville informationsdensiteten være større ved foredrag end ved dialog på åben gade.

Informationen var altså altid en fast del af interaktionen mellem ambassadørerne og stakeholders.

Smalltalk var også en fast del af interaktionen ligegyldig hvilken kontekst den fandt sted. Dette opfattede jeg som et udtryk for almen høflighed fra både ambassadøren og stakeholderen. Derudover fungerede smalltalk som et bindeled i interaktionen, hvor ambassadøren kunne skifte i mellem de andre interaktionsformer.

I nogle tilfælde nåede interaktionen mellem ambassadørerne og stakeholders et niveau, hvor Ambassadørerne kunne indgå i dialog med stakeholders om deres forståelse af organisationen og oplevelse af den. Dette er ekstremt essentielt for deres formål i

organisationen, fordi det er ved i gennem denne interaktionsform at vidensdeling kan ske mellem stakeholder og ambassadør.

Den sidste interaktionsform er en artefakt overdragelse. Artefakt har en anden manifestation end tidligere nævnt i undersøgelsen, hvor der internt i marketingsafdelingen var tale om diskursive artefakter, så er det i interaktionen mellem stakeholder og ambassadør en fysisk artefakt. Ambassadørerne overdrog produkter med Fyn Bus logo. Denne artefakt overdragelse var set som en ekstra service fra ambassadørernes side:

*"Det er jo nok en lille ekstra service. Folk synes nok lidt bedre om os når vi giver dem en pose til at have deres ting i."*

(Ambassadør 3)

Disse produkter kan dog have en mere betydningsfuld funktion, nemlig som forklaret i form af en artefakt overdragelse.

Det lader nemlig stakeholderen modtage en fysisk artefakt som symboliserer organisationen, men ligeledes den interaktion som stakeholder har haft med ambassadøren.

### **3.3.1 Interaktionsformerne og deres funktion**

Foregående afsnit præsenterede de interaktionsformer som fandt sted i selve interaktionen mellem stakeholder og ambassadør. Dette afsnit vil gå i dybden med disse og fremføre konkrete eksempler på dette, og forklare hvordan de forskellige interaktionsformer har forskellige formål.

Først vil afsnittet fremstille et etnografisk perspektiv på en situation, som forskeren oplevede under sine observationer, hvorefter det vil blive præsenteret hvordan interaktionsformerne har forskellige funktioner.

Den første interaktion som vil blive fremstillet fandt sted udenfor en Føtex på en sen fredag eftermiddag midt i myldretiden. Forhold som jeg forestillede mig ville vanskeliggøre interaktionen mellem stakeholder og ambassadørerne. Alligevel var det interessante at de interaktioner som blev initieret varede over en længere tidsperiode

end forventet. Dette forholdte Ambassadør 2 sig således til, da hun blev mødt med min forundring:

*"Jeg tror, at det er fordi at vi ikke vil sælge dem noget. Når de møder nogen fra Røde Kors, så ved de at de vil have penge ud af dem, og det vil vi jo ikke. I hvert fald ikke i første omgang."*

(Ambassadør 2)

Dette er en plausibel årsag til, at interaktionen kan vare længere tid. Med dette skal det også forstås, at deres opgave er at informere og indsamle den viden som stakeholder har, hvilket fordrer at interaktionen er længerevarende og mere kompleks:

*En midaldrende mand forlader Føtex med favnen fuld af varer, og har tydeligvis svært ved at balancere dem. Ambassadør 2 spørger behjælpeligt, om han ville have en pose til at have varerne i, hvorefter manden accepterer. Ambassadøren overrækker et hvidt net med et blåt "Fyn Bus" logo på siden, og spørger samtidigt om vedkommende tager bussen. Manden svarer, at han ikke har muligheden for det, da han har brug for mere fleksibilitet med hans transportbehov, alt i mens han ligger sine varer ned i "Fyn Bus" posen. Ambassadøren nævner flex trafik konceptet, og hvordan man kan bestille mindre busser og endda taxaer til en nedsat pris, og nævner scenarier hvor man kan bruge det når egen transport ikke er tilgængelig. Manden har færdigpakket sine varer, og kigger skeptisk på ambassadøren og ytrer sin skepsis. Ambassadøren rækker ham en A5 folder med inskriptionen "Flex Trafik" på, og forklarer yderligere om forholdene der gør sig gældende. Manden ytrer sin forbløffelse, og nævner blandt andet, at han slet ikke var klar over disse forhold. Manden nævner, at hans forestilling om kollektiv trafik i Odense blot var bus, og at der var få afgang. Ambassadøren giver ham endnu en A5 folder med inskriptionen "Ruteplan", og forklarer at samtlige ruter for Odense er i den pågældende folder, og at Fyn Bus har indført mere end tyve nye ruter i løbet af dette år. Manden stiller sin Fyn Bus fra sig og åbner folderen. Ambassadøren tager en hvid kuglepen, ligeledes med et blåt Fyn Bus logo påklisset på sig, og streger derefter de ruter som manden forklarer har interesse for ham. Manden udtrykker sin forbløffelse over antallet af afgang. Ambassadøren krydser bestemte ruter af i forhold til mandens fritidsaktiviteter de bestemte ugedage, og han*

*takker. Han modtager endnu en A5 folder, som denne gang har inskriptionen "Så billigt er det at køre med bus!". Ambassadøren at specifikke forhold om produkter, og priser står i den, men forsikrer, at kørsel med bybus i de zoner som er aktuelle for ham ikke vil overstige ti kroner for enkeltgangsbilletter. Manden takker smilende, og forlader pladsen lige foran Føtex med sine indkøbsvarer i en hvidt Fyn Bus pose, tre A5 foldere med information, og en Fyn Bus kuglepen.*

Denne interaktion mellem ambassadør og stakeholder indeholder mange interessante elementer i forhold til de nævnte interaktionsformer. Der er en væsentlig grad af information overleveret til stakeholderen fra ambassadøren, hvilket sker hele vejen i gennem interaktionen hvor ambassadøren forklarer om ruter, muligheder for stakeholderen, etc. Smalltalk finder også sted, og fungerer som et bindeled mellem de andre interaktionsformer, eller som den lim der binder interaktionen sammen. Ambassadøren bruger også smalltalk til at initiere interaktionen. Ambassadøren og stakeholder udveksler smalltalk omkring dagligvarer, og om det faktum at det er fredag til derefter at indgå i en dybere interaktion. Stakeholderens opfattelse og oplevelse udtrykkes implicit i denne interaktion, da han ytrer at han ikke var bevidst om de forskellige produkter og ydelser som Fyn Bus tilbyder. Denne interaktion indikerer altså at stakeholder har et begrænset kendskab til organisationen og de produkter og ydelser den tilbyder. I gennem interaktionen skabes en læringsproces for stakeholderen som initieres af ambassadøren, hvor stakeholder får større indblik i ydelserne og indblik i organisationen. Samtidigt er der også en læringsproces for ambassadøren af samme årsag. Ambassadøren ved efter denne interaktion, at der kan være et begrænset kendskab til ydelser, produkter og organisationen generelt. Artefakt overdragelsen sker i gennem Fyn Bys posen, kuglepenen og de tre informationsfoldere som stakeholder modtager. Posen tjener en faktisk funktion for stakeholder, og er et remedie som kan hjælpe i situationen. Dette tjener derfor som en artefakt, der kan minde stakeholder om sin interaktion med ambassadøren, og dermed også sin nye forståelse af organisationen.

En ting som er ret interessant for dette projekt i forhold til denne interaktion er, at der er en læringsproces hos både stakeholder og ambassadøren. Dette er helt essentielt for interaktionen, da det netop er denne dobbelte læringsproces der kan skabe intern såvel

som ekstern værdi for organisationen. Dette perspektiv vil blive undersøgt og forklaret yderligere i afsnit 3.4.4.

Først er det dog vigtigt at understrege, at det ikke var alle interaktioner der fungerede som denne. Der var mange eksempler på hvor interaktionen ikke blev initieret:

*En familie med en fuldt indkøbsvogn er på vej ud af Føtex. Børnene sidder i vognen sammen med indkøbsposer, og forældrene konverserer. Ambassadør 1 henvender sig til dem, og spørger dem hvorvidt de benytter sig af busser eller andet offentlig transport. Kvinden som skubber indkøbsvognen kigger kortvarigt over på ambassadøren, hvorefter hun ryster på hovedet i en gestus. Familien fortsætter væk fra området udenfor Føtex.*

Dette er et eksempel på, hvordan ambassadøren ikke får initieret kontakt til stakeholder. Stakeholder accepterer ikke invitationen til interaktion, hvilket kan have flere forskellige årsager. Det kan ligeledes diskuteres, hvorvidt denne familie er i Fyn Bus' målgruppe eller nøgle stakeholder gruppe, alligevel er det evident at der ikke skabes interaktion med stakeholder. Som nævnt tidligere var dette sådan det forholdte sig; hvis ambassadøren etablerede interaktion med stakeholder, så var interaktionen længerevarende.

Et lidt specielt øjeblik ved én af observationerne fangede min interesse, da situationen var kompleks og afvigende fra de andre interaktioner som fandt sted under de forskellige observationer:

*En midaldrende kvinde nærmer sig ambassadørerne uden for Føtex indgangen. Hun spørger højtlydt om de repræsenterer busserne, hvortil ambassadør 1 forklarer at de repræsenterer Fyn Bus, og at denne organisation er ansvarlig for den kollektive trafik på Fyn. Hun udbryder, igen højtlydt, at de har påført hende varige skader og at de burde skamme sig. Ambassadørerne udveksler uforstående blikke, og begynder at spørge ind til kvindens oplevelser.*

*Kvinden forklarer hvordan, at hun gled i en bus fordi gulvet var glat. Ambassadørerne er stille et kort øjeblik, hvor de så udtrykker deres sympati og forståelse. Det forklarer hvordan dette er uheldigt. De spørger kvinden hvordan de kan hjælpe så et lignende*

*scenarie ikke kan finde sted igen. Hun svarer, at et skridsikkert gulv ville være en løsning i hendes optik. Ambassadørerne spørger hvilken bus hun typisk kører med, og takker hende. De forklarer hvordan de påskønner hendes hjælp. Kvinden påskønner dette, og forlader dem.*

Interaktionsformen er domineret af stakeholderens oplevelse og opfattelse. Det er udelukkende det interaktionen omhandler, hvilket ligesom de første eksempel skaber muligheden for læreprocesser hos ambassadører og stakeholder. I modsætning til det første eksempel, så sker den største læring hos ambassadørerne. De modtager stakeholders opfattelse og oplevelse af organisationen, hvilket er meget negativt grundet en dårlig oplevelse. Ambassadørerne kan derfor bruge stakeholders oplevelse og forslag til forbedring, og videre formidle dette til resten af organisationen. Der er altså et potentielt læringselement for organisationen skabt i gennem denne interaktionen.

Ambassadørerne mente at disse former for interaktioner er komplicerede, da de i de fleste tilfælde ikke har muligheden for at ændre forholdene for stakeholder. Alligevel ser de muligheden for initieringen af organisatoriske læringsprocesser:

*"Lige med folk som hende så er det svært. Hun havde haft en meget dårlig oplevelse i én af vores busser, og det eneste vi kan gøre er at lytte og tage hende alvorligt... Der er helt sikkert en læring ved det her, som vi kan bruge i organisationen."*

(Ambassadør 2)

En lignende interaktion fandt sted ved et ambassadørforedrag som blev afholdt for den lokale ældresag. Det er en gruppe som Fyn Bus anser som en vigtig gruppe af stakeholders:

*Ambassadørerne har etableret et hvid lærred og en stand med A5 foldere i Odense ældresags fælleslokale. Der er 25 borgere, og medlemmer, af ældresagen til stede, og de er placeret ved borde. Ambassadørerne fortæller om Fyn Bus generelt, og hvordan de med fordele kan gøre brug af deres ydelser. Der opstår mange spørgsmål fra tilhørerne løbende som ambassadørerne responderer på. En ældre dame ytrer sin utilfredshed med de nye*

*busforhold, hvor ambassadørerne forklar hvordan vejarbejde og andre forhold har skabt svære forhold for ruteplanlæggerene. En ældre mand fortæller om hans oplevelser med en bestemt bus, som konkret omhandler det faktum at den ikke er kommet. Ambassadørerne spørger i dybden til omstændighederne og gør sig notater på et stykke papir. De forklarer derefter alle tilhører, at hvis de oplever lignende situationer, så vil Fyn Bus tilskynde at de kontaktede dem. Ambassadørerne hvordan, at de vil tage kontakt til beslutningsorganer i organisationen, hvorefter de ville tage kontakt til den entreprenør der kørte de pågældende sted.*

Interaktionen skabes i dette tilfælde i gennem foredraget, og af samme årsag er der en overvægt af information i forhold til interaktionsformen. Dette hindrer dog ikke de andre interaktionsformer, da ambassadørerne tilskynder dialog. Dette er vigtigt, da det derved var muligt for stakeholders at formidle deres oplevelse og opfattelse af organisationen. I gennem dialogen fremkom denne interaktionsform, og her var det tydeligt at se hvordan ambassadørerne tager i mod den information og oplevelse som pågældende stakeholder havde.

Disse observationer indikerede hvordan forskellige interaktionsformer potentielt kunne danne grundlag for lærings –og forandringsprocesser i organisationen. En af ambassadørerne forklarede, hvordan hans oplevelse var i forhold til læringsprocesser og deres initiering samt effektivering i form af forandringsprocesser:

*"Et konkret eksempel er uddannelsesbusser... Det er ekstra busser som primært kører med studerende, og kører direkte til uddannelsesinstitutioner... Jamen, det kom som sagt af at jeg var ude på Odense HF & VUC, hvor der var flere der sagde at det var træls ikke at nå til time på grund af overfyldte busser... Jeg tror alle generelt havde en ide om at busserne der kørte omkring skoler havde kapacitet nok, chaufførene nævnte i hvert fald ikke noget om det."*

(Ambassadør 3)

Ovenstående citat viser, hvordan ambassadørens rolle kan være unik og værdiskabende for en organisation. Et stakeholder relateret problem bliver påpeget, og der bliver initieret lærings –og forandringsprocesser i organisationen. Ambassadøren drager nytte



af interaktionen med stakeholder, og interaktionsformen hvor stakeholder kan videregive sin oplevelse og opfattelse af organisationen.

### 3.4 En teoretisk fremstilling af brand ambassadørrollen

Dette afsnit vil præsentere mulig teoretisk fremstilling af ambassadør rollen, på baggrund af det empiriske materiale som ligger bagved projektet, samtidig med støtte fra allerede teoretiske formuleringer fra forskellige videnskabelige felter.

#### 3.4.1 Brand ambassadør rollen defineret

Foregående afsnit afdækkede hvordan ambassadør og stakeholder interaktion udformede sig, og hvordan forskellige interaktionsformer var anvendt.

Information var en væsentlig interaktionsform, som var anvendt i høj grad af ambassadørerne, og i flere tilfælde henvendt den specifikke stakeholders situation. Smalltalk var også anvendt i samtlige interaktioner, hvor funktionen kunne karakteriseres som en "diskursiv lim" hvor ambassadørerne kunne binde de andre interaktionsformer sammen gennem denne form. Stakeholder involvering var en interaktionsform som var interessant, da det var i gennem denne interaktionsform hvor ambassadørerne kunne få den værdifulde interaktion der potentielt kan lede til lærings- og forandringsprocesser i organisationen. Artefakt overdragelsen var en interaktionsform som havde en speciel funktion, hvor stakeholder modtog en genstand med Fyn Bus logo, og derved kunne erindre interaktionen med ambassadøren.

Dette skaber en yderligere forståelse af fænomenet brand ambassadør, da disse antropologiske observationer kan belyse feltet.

Som nævnt indledningsvist er der tendenser i marketing og management litteraturen, som anerkender denne rolle som ambassadører har:

*"It is employees who interact with the outside world and converse with external stakeholders. It is employees who share knowledge with each other and create the experiences (sometimes together with consumers) that generate value."* (Kompella 2014)

Der er dog et fokus som ikke er repræsenteret i denne litteratur, hvilket kan skyldes litteraturens fokus på processer i den eksterne sfære. Det er dog interessant, at der kan

observeres interaktionsformer som decideret bliver anvendt for at sikre værdi i den interne sfære. Dette skyldes at ambassadørerne bliver brugt anderledes i Fyn Bus. Deres funktion er ikke blot at skabe oplevelser og dermed påvirke stakeholders opfattelse af brandet og organisationen. De skal også kunne skabe værdi internt i organisationen, i form af lærings – og forandringsprocesser:

*”Vi er lidt før de andre [red. Generiske organisationer] mht. brand ambassadører. Det er ikke kun reklame de laver, det er jo også den viden de får som Fyn Bus kan bruge.”*

*(Marketingschef)*

Der er altså et teoretisk tomrum, som ikke hidtil er udfoldet akademisk endnu. Derfor vil de næste afsnit af dette kapitel undersøge hvordan de antropologiske observationer og allerede eksisterende teori kan skabe et nyt teoretisk indblik på feltet.

### **3.4.2 Interaktionsformer og potentiel læringspotentiale**

Som de foregående afsnit har afdækket, så fandtes der forskellige interaktionsformer mellem brand ambassadørerne og stakeholder. Som forklaret i afsnit 3.3, så var det forskelligt hvilken interaktionsform som ambassadøren lod dominere interaktionsprocessen med stakeholder. Afsnittet argumenterer ligeledes for, at der var nogle generelle træk for de mest succesfulde interaktioner. Succesfulde skal forstås som de interaktioner der potentielt kan skabe mest værdi for både stakeholder og organisationen.

Ligeledes var der også lighedstræk mellem de mindre succesfulde interaktioner, og det er med denne forståelse at projektet vil definere og forklare ambassadør rollerne:

- Den sælgende ambassadør rolle
- Den informative ambassadør rolle
- Den værdiskabende ambassadør rolle

Den sælgende ambassadør rolle var sjældent anvendt blandt ambassadørerne men blev på trods af dette observeret . Det var typisk et udtryk for ambassadør 1's tidligere

erfaring med salg der bevirkede dette, hvilket typisk resulterede i en kort interaktion med stakeholder:

*En kvinde i midt tyverne går forbi Fyn Bus standen, hvor hun bliver mødt af ambassadør 1, som spørger hvorvidt hun kører bus. Kvinden fortæller at hun ikke benytter sig af offentlig transport. Ambassadøren spørger hende om hun studerer, og kvinden responderer med et henkastet nik imens hun forstætter sin vej henover pladsen. Ambassadøren beslutter sig for at følge efter, og fortæller hende at hun kan få en fordelagtig rabat på grund af hendes status som studerende på flere forskellige produkter. Kvinden siger, at hun ikke er interesseret.*

Dette var et tilfælde, hvor ambassadør 1 indledte interaktionen direkte og fortsætter med at spørge ind til kvindens behov, hvor de andre succesfulde interaktioner blev indledt med en mindre direkte interaktionsstarter, oftest med interaktionsformen smalltalk. Interaktionsformerne var dog i denne observation ikke repræsenteret, med undtagelsen af en mindre grad af information.

Den informative ambassadør rolle var mere udpræget, og tjente også essentielle funktioner. Interaktionsformen som dominerede denne ambassadørrolle var information:

*...kvinden spørger ambassadøren hvad "flex trafik" er, hvorefter ambassadøren forklarer hvordan flex trafik er en mere fleksibel kollektiv trafik. Kvinden virker forbavset og fortæller at hun kun troede at Fyn Bus beskæftigede sig med busdrift.*

Den informative ambassadørrolle kan netop ændre og forny forståelsen for Fyn Bus som organisation. Derved kan denne ambassadørrolle være nyttig når det kommer til, at redefinere stakeholder forståelse for organisationen. Derfor er den informative interaktion en dominerende interaktionsform hos brand ambassadørerne.

Den værdiskabende ambassadørrolle er den rolle, hvor denne undersøgelses definition af brand ambassadørskab opnås. I modsætning til den informative rolle, hvor ambassadøren kan initiere læringsprocesser hos stakeholderen hvilket kan ændre stakeholderens opfattelse af organisationen og brandet, så kan den værdiskabende

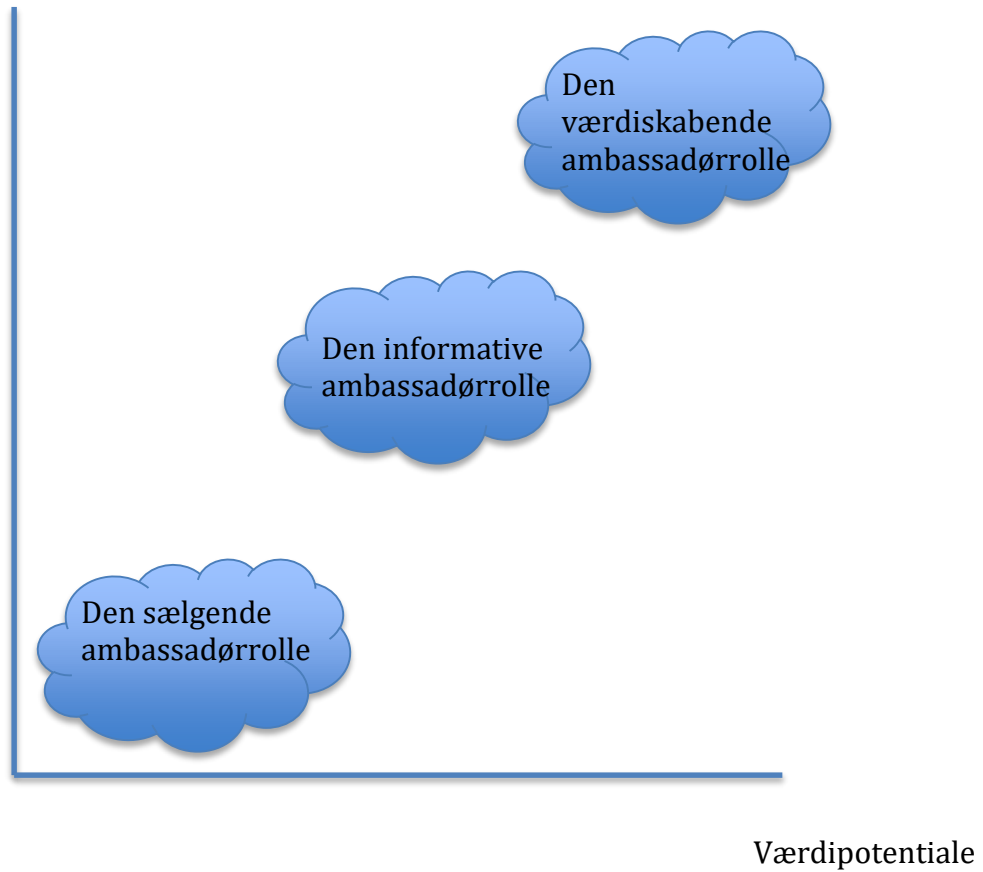
ambassadør rolle ligeledes skabe værdi internt i organisationen i form af lærings -og forandringsprocesser:

*En ældre mand fortæller om hans oplevelser med en bestemt bus, som konkret omhandler det faktum at den ikke er kommet. Ambassadørerne spørger i dybden til omstændighederne og gør sig notater på et stykke papir. De forklarer derefter alle tilhører, at hvis de oplever lignende situationer, så vil Fyn Bus tilskynde at de kontaktede dem. Ambassadørerne hvordan, at de vil tage kontakt til beslutningsorganer i organisationen, hvorefter de ville tage kontakt til den entreprenør der kørte de pågældende sted.*

Ved denne ambassadør rolle skabes interaktionsformen stakeholder involvering, hvor ambassadørerne kan drage nytte af stakeholder opfattelse og oplevelse. Det er denne viden som gør deres organisatoriske position unik. Som forklaret ved figur 1 (side x.x), så befinder brand ambassadørrollen sig i et grænseland i mellem den interne og eksterne sfære, og de kan derved være værdiskabende i begge sfærer. De kan netop drage nytte af den viden stakeholder interaktion giver dem, og kommunikere denne viden tilbage til organisationen, der derefter kan initiere lærings -og forandringsprocesser.

Udarbejdningen af interaktionsformer og ambassadør roller gør det muligt, at illustrere en teoretisk model for værdiskabende ambassadørskab:

Ambassadør rolle



Figur 3: Ambassadørrollernes værdipotentiale

Ovenstående figur er en illustration af forskerens analytiske deduderinger af det empiriske arbejde i felten. På figuren kan det observeres hvordan de forskellige ambassadørroller er inddelt efter værdiskabende evne. Som forklaret tidligere i afsnittet, så er "værdiskabende" et udtryk for hvorvidt ambassadøren kan skabe læringsprocesser hos stakeholder og internt i organisationen. Derfor er den sælgende ambassadørrolle placeret i det nederste område. Givet formålet for brand ambassadørerne, så er det mærkværdigt at denne ambassadørrolle overhovedet påtages. Alligevel blev den påtaget af ambassadør 1 i nogle tilfælde, hvoraf ingen af interaktionerne var værdiskabende i nogen form.

Den informative ambassadørrolle blev ofte påtaget af samtlige ambassadører, og rollen kan også være værdiskabende til et hvis niveau. Når ambassadørerne påtager sig denne rolle, så kan de i nogle tilfælde skabe en ny forståelse af organisationen hos stakeholder. De kan altså i nogen grad redefinere stakeholder opfattelsen af brandet, dermed skabe en større brand værdi. Det er dog stadig kun værdiskabelse i den eksterne sfære, og det er på dette grundlag at den værdiskabende ambassadørrolle øverst. Denne ambassadørrolle kan skabe intern -og ekstern værdi i form af lærings -og forandringsprocesser. Ambassadøren evner i denne rolle at aktivere flere interaktionsformer, specielt interaktionsformen stakeholder involvering, og derved modtage den læring som stakeholder har, og kommunikere dette tilbage til organisationen.

### **3.4.3 Indgåelse i ambassadørroller og faldgrupper**

Der er en grundlæggende årsag til termen ambassadørrolle bruges. Brand ambassadørerne kan skifte mellem disse roller som projektet opstiller. De opererer med andre ord dynamisk i mellem ambassadørroller via de interaktionsformer de anvender.

Ud fra det empiriske grundlag kan der ifølge projektets optik opstilles to vigtige egenskaber ved succesfulde interaktioner ud fra ambassadørernes perspektiv:

- 1) De anvender ikke den sælgende ambassadørrolle, da det ikke er deres formål. 2) De evner at skabe progression fra den informative rolle til den værdiskabende ambassadørrolle.

Den første egenskab er en konsekvens af selve brand ambassadørens formål, hvilket ikke er salg. Det er ligeledes vigtigt at ambassadørerne bliver mindet om dette. Den sælgende ambassadørrolle er altså en faldgruppe, og en rolle som bør undgås at blive påtaget.

Med dette i tankerne er det interessant og paradoksalt, at marketingschefen vælger at involvere sine ansatte, derfor også brand ambassadørerne, på et salgseminar. Dette kan potentielt skabe en intern forvirring blandt ambassadørerne, da dette salgskursus indeholdt øvelser der fokuserede på de ansattes evne til at sælge i praksis:

*Konsulenten forklarer hvordan den kommende øvelse vil foregå. Én fra hver gruppe, som er tilfældigt sammensat, skal være salgsperson. Grupperne skal også vælge én fra den anden gruppe de vil sælge til. Hvad de vil sælge er op til den enkelte gruppe at bestemme. Konsulenten forklarer, at de skal fokusere på at skabe et behov for vedkommende og dermed sikre salget af produktet.*

*Efter øvelsen forklarer konsulenten hvordan spørgeteknik er vigtigt for at finde behovet, og dermed sikre salget. Samtlige deltagere virker begejstret og overbevist om, at dette skal implementeres i praksis.*

Dette virker paradoksalt og som et destruktiv seminar, da det netop vil kunne opfordre ambassadørerne til at påtage sig den sælgende ambassadørrolle, hvilket vil gøre dem mindre værdiskabende. Derfor karakteriseres dette som en faldgruppe for Fyn Bus, såvel andre organisationer der har implementeret brand ambassadører. Det er derfor kendetegnet ved en succesfuld implementering, at brand ambassadørerne bevæger sig minimalt eller slet ikke i den sælgende ambassadørrolle.

Den anden egenskab er ret interessant, da denne egenskab skabte de mest værdiskabende interaktioner med henblik på læringsprocesser for både stakeholder samt organisationen. Ambassadørerne startede ofte ud i den informative ambassadørrolle, men ved nogle interaktioner formåede de at skifte til den værdiskabende ambassadørrolle:



*...Manden spørger ind til den specifikke ruteplan, og om der er nogle ændringer i hans område, da han har bemærket ændrede afgang. Ambassadøren spørger hvor manden kører bus og har mødt disse uregelmæssigheder. Han forklarer hvor han tager bussen til og fra, i mens ambassadøren noterer i sin Fyn Bus notesbog. Ambassadøren spørger ind til specifikke scenarier, hvortil manden svarer at nogle gange kører bussen forbi uden at stoppe selvom der er pladser, samt busafgangene ikke stemmer overens med skiltningen ved stoppestederne. Ambassadøren takker og forsikrer at det vil blive kommunikeret videre til de ansvarlige i organisationen. Ambassadøren forklarer hvordan det er forskellige busselskaber der kører for Fyn Bus, og at de er rigtig glade for hans feedback. Manden reagerer positivt, og ambassadøren overrækker en ruteplan samt en Fyn Bus bærepose til at bære hans få dagligvarer.*

Ambassadør 3 evner i dette tilfælde, at gå fra en informativ ambassadørrolle til en værdiskabende ambassadørrolle. Ambassadøren henvendte sig til manden, og indledte interaktionen med at forklare om de nye ruteplaner, da manden forklarede han havde et månedskort. Ambassadørrollen skifter, da manden forklarer at han har oplevet uregelmæssigheder, og ambassadøren spørger ind til dette. Der er en potentiel organisatorisk læring ud fra den information stakeholder giver, hvilket ambassadøren er bevidst omkring. Der er også en potentiel læring hos stakeholder, da han bliver informeret om hvordan Fyn Bus organisationen er opbygget af forskellige regionale busselskaber. Derfor kan stakeholder differentiere hans negative oplevelser med manglende busafgange fra Fyn Bus som organisation. Manden oplever at hans information har betydning, og at ambassadøren vil hjælpe ham. Dette skaber også en positiv oplevelse for stakeholder, og er med til at skabe en positivitet omkring brand oplevelsen, som også er et essentielt perspektiv i brand ambassadørens opgave.

Dette er en vigtig egenskab som brand ambassadør i Fyn Bus organisationen. Hvis ambassadøren evner, at initiere læringsprocesser hos stakeholder og internt i organisationen, så er de i henhold til projektets optik værdiskabende.

### 3.4.4 Organisation og læringsniveauer

Hidtil er det blevet undersøgt hvordan læringsprocesser kan skabes i den interne og eksterne sfære. Dette afsnit vil undersøge hvilke typer af læringsprocesser Brand Ambassadørerne potentielt kan initiere.

Indtil videre har det, i gennem de fremstillede observationer, været muligt at se hvordan stakeholder har bidraget med ny viden til ambassadørerne og vice versa.

Umiddelbart var det typisk lav praktisk læring som blev transmitteret i gennem interaktionen, men forskeren observerede ligeledes meta læringsprocesser.

Der blev altså initieret to typer af læringsprocesser; praktisk læring og meta læring.

De praktiske læringsprocesser var tydelige, da de blev kommunikeret eksplicit mellem stakeholder og ambassadør. Læringsprocesserne var tilskyndet interaktionsformen information, og læringsprocessen havde en konkret karakter:

*En ældre mand fortæller om hans oplevelser med en bestemt bus, som konkret omhandler det faktum at den ikke er kommet. Ambassadørerne spørger i dybden til omstændighederne og gør sig notater på et stykke papir[...]*

Den konkrete problemstilling bliver noteret af ambassadøren, således den kan kommunikeres tilbage til organisationen og dermed initiere en organisatorisk læringsproces. Dette er en vigtig funktion som ambassadørerne har. En anden vigtig funktion ambassadørerne har henholder sig til skabelsen af meta læringsprocesser.

Meta læringsprocesser er i denne kontekst de læringsprocesser interaktionen skaber ud over de praktiske læringsprocesser. Det vil sige de læringsprocesser som finder sted efter de praktiske og konkrete læringsprocesser. Når stakeholder og ambassadør indgår i en interaktionsproces, så er det samtidigt en overlevering af, og oplevelse af brandet (Schmitt, Zarantonello og Brakus 2009).

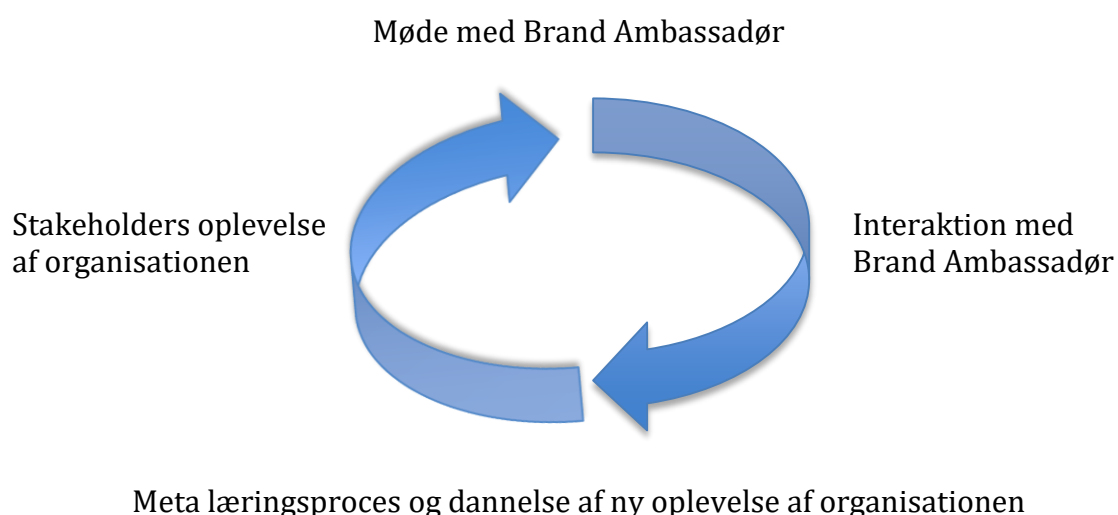
Dette koncept som Schmitt et. al. fremstiller danner grundlaget for de meta læringsprocesser der opstår hos stakeholder og brand ambassadør.

Med andre ord overleverer brand ambassadøren en oplevelse af organisation til stakeholder. Denne oplevelse kan dermed skabe en ny forståelse af organisationen hos stakeholder, og derved skabe denne meta læringsproces hos stakeholder.

Stakeholder har altså en opfattelse af organisationen inden interaktionsprocessen med ambassadøren, og i gennem interaktionen skabes denne meta læringsproces, hvorved en ny stakeholder opfattelse dannes.

Der er dermed tale om et single loop, hvor stakeholder og ambassadør interaktionen er katalysator for læringsprocessen (Argyris 1976).

Nedenstående figur er inspireret af Argyris' koncept om single loop og double loop læring, hvor denne figur illustrerer hvordan stakeholder og ambassadør interaktion skaber denne meta læringsproces hos stakeholder.



Figur 4: Det eksterne læringsloop

Dette single-loop illustrerer hvordan stakeholder og ambassadør interaktionen er essentiel for stakeholders oplevelse af organisationen, og derfor også den værdi stakeholder tillægger organisationens brand.

Der kan argumenteres for et andet læringsloop, som ligeledes udspringer af interaktionen mellem stakeholder og ambassadør. I dette andet læringsloop er

læringsprocessen vendt om, hvor stakeholder oplevelsen er katalysator for læringsprocessen:



Figur 5: Det interne læringsloop

Organisationen, repræsenteret af brand ambassadøren, kan ud fra stakeholder interaktionen danne sig en forståelse af stakeholders oplevelse af organisationen. Brand ambassadøren kan derved igennem interaktionen forsøge at bearbejde denne oplevelse eller forstærke den, alt efter hvordan stakeholders oplevelse er. Igennem interaktionen med stakeholder kan ambassadøren gennemgå en lignende meta læringsproces. Meta læringsprocessen skal her forstås ud fra den betragtning, at stakeholder nødvendigvis ikke kommunikerer sit syn på organisationen eksplicit, men derimod kan ambassadøren igennem interaktionen opbygge en forståelse af den. Derved initieres en meta læringsproces hos ambassadøren som, ifølge ovenstående figur, kommunikeres tilbage til organisationen, hvorefter en ny forståelse for stakeholder oplevelsen skabes.

Disse to meta læringsloop udspringer begge af interaktionen i mellem ambassadør og stakeholder, og foregår i de to sfære; den interne –og eksterne.

Den eksterne sfære, hvor stakeholders meta læringsprocesser forekommer, kan opfattes som et udtryk for hvordan brand equity kan styrkes i gennem stakeholder oplevelse og opfattelse af brandet (Wood 2013). Dette blev tydeligt på nogle af de medhørernes reaktion ved mødet i ældresagen:

*En af tilhørerne, en ældre dame, konverserer med ambassadør1. De snakker om nogle forhold omkring en ruteomlægning, og fortæller at de besværliggør hendes evne til at komme rundt i byen. Ambassadøren forklarer hvordan politiet har presset dem til at nedlægge det pågældende stoppested på grund af trafiksikkerhedsmæssige hensyn. Han fortsætter med, at forklare at de er i dialog med politiet, og at han vil tage hendes forespørgsel videre, og at han sagtens kan sætte sig ind i hendes og de andre berørtes situation. Den ældre dame takker ham, og fortæller at det vil hun sætte pris på. Hun forklarer, at hun ikke var bekendt med disse forhold, og at hun var glad for at han vil hjælpe(...)*

*Ambassadør 1 bliver igen spurgt om dette forhold. Inden ambassadøren kan nå at svare denne ældre mand, bryder den ældre dame ind fra før og forklarer forholdene, og tilføjer at det kan Fyn Bus ikke gøre så meget ved. Ambassadøren fortæller igen, at de er i kontakt med politiet vedrørende en mulig genoprettelse af det pågældende stoppested. Den ældre mand takker også ambassadøren, og giver ham et let klap på skulderen.*

Den ældre dame havde efter interaktionen en fornyet positiv oplevelse af organisationen, hvilket yderligere blev understreget, da hun indgår i den anden interaktion mellem en ældre mand og den samme ambassadør. Dette er et eksempel på en meta læringsproces, hvor stakeholder danner en ny forståelse og oplevelse af organisationen. Indenfor Woods management terminologi er dette et udtryk for en øget brand equity, i og med stakeholderens oplevelse er mere positiv efter interaktionen med ambassadøren end før (Wood 2013).

Læringsloopet i den interne sfære, hvor brand ambassadøren kommunikerer stakeholder oplevelse videre ud i organisationen, og derved kan skabe meta læringsprocesser, er også interessant at se nærmere på. Det er det på baggrund af hvordan denne stakeholder oplevelse kan skabe grobund for potentielle forandringsprocesser:

*"Jeg kan huske at [red. Ambassadør 3] kom og sagde at der skulle ske noget med hensyn til ruteplanlægningen omkring uddannelsesinstitutionerne, og jeg spurgte hvorfor. [red. Ambassadør 3] forklarede at de unge mennesker ikke kunne komme med bussen ellers, og at det var noget de selvfølgelig var meget frustreret over. Det var ikke helt de ord han brugte, men han var klar i spyttet om at de unge studerende ikke var tilfredse med den måde vi plejede at ligge ruterne og afgangene(...) Jamen så tog jeg dette med til [red. Den ansvarshavende for ruteplanlægning], og fortalte ham at de unge studerende var træt af den måde ruterne og afgangene var planlagt. Det betød jo så, at der nu er en bus ved hver uddannelsesinstitution i Odense ved hver modulafslutning(...) [red. Ambassadør 3] fortæller, at de unge er langt mindre kritiske nu, og at mange flere har et ungdomskort nu. Desuden var det en god ting, for vi kan se at flere har bestilt et ungdomskort(...)Jamen, vi troede jo at det gik fint med hensyn til ruter omkring uddannelsesinstitutionerne, og egentlig også at mange unge mennesker benyttede sig af busserne. Men faktum var jo at det var forkert. I hvert fald kører flere unge mennesker med bussen nu... og brokker sig mindre over os!"*

*(Marketingschefen)*

Disse uddrag fra interviewet med marketingschefen illustrerer meta læringsloopet som i dette tilfælde ambassadør 3 initierede. Som nævnt tidligere i projektet, så resulterede ambassadør 3's interaktion med unge studerende i en etablering af uddannelsesbusser, der skal til gode se de studerende. Marketingschefen forklarer hvordan han ikke var bevidst om disse forhold ambassadøren fremlægger. Herved bliver stakeholder oplevelsen kommunikeret af ambassadøren. Marketingschefen danner sig et nyt billede af stakeholder opfattelsen, og initierer en forandringsproces da han inddrager den ansvarshavende for ruteplanlægningen. Derved kan det illustreres hvordan én af disse meta læringsprocesser omkring stakeholder oplevelse resulterer i en forandringsproces. Efter implementeringen af uddannelsesbusserne er salget af ungdomskort steget, og mindre kritik er givet Fyn Bus på ungdomsinstitutionerne forklarer marketingschefen. Dette tyder på et skifte og en ændring af stakeholder opfattelsen i en positiv retning.

Eksemplet med uddannelsesbusserne er ret rammende for pointen bag dette afsnit. Hvis vi ser på den konkrete situation, så er der både en praktisk organisatorisk læringsproces og en meta organisatorisk læringsproces, der i sidste ende fører til en samlet forandringsproces:

De ved efter ambassadørens overlevering, at der er for få afgang, hvilket resulterer i overfyldte busser samt uregelmæssige afgang. Ambassadøren videregiver hans indtryk af de studerendes negative oplevelse af organisationen, hvilket marketingschefen ligeledes bruger som begrundelse overfor den ansvarshavende for ruteplanlægning til at ændre i ruter og afgang. Det er altså kombinationen af de to typer læringsprocesser, som gør at der initieres en forandring. Denne forandringsproces initieres, og resulterer i uddannelsesbusser, som løser en praktisk problemstilling og en brand værdimæssig problemstilling. Denne brandmæssige problemstilling opstår som et udtryk for den negative stakeholder opfattelse, som forbedres efter effektueringen af forandringsprocessen, hvor uddannelsesbusserne bliver indført.

Der opstår altså også en meta læringsproces hos stakeholder, hvor den før negative oplevelse af organisationen er fortaget.

Dette eksempel illustrerer, hvordan de forskellige læringsniveauer følger hinanden og påvirkes af hinanden. En praktisk læringsproces kan derfor føre en meta læringsproces med sig og vice versa.

### **3.4.5 Sammenhængen i mellem Interaktionsformer, ambassadørroller og læringsniveauer**

De foregående afsnit har præsenteret forskellige analytiske perspektiver på brand ambassadørrollen, og dette afsnit vil forklare sammenhængen i mellem disse perspektiver.

Interaktionsformerne; information, smalltalk, stakeholder oplevelse og opfattelse samt artefakt overdragelse er et udtryk for hvordan interaktionen mellem ambassadør og stakeholder er. Disse interaktionsformer determinerer samtidigt også hvilken ambassadørrolle ambassadøren påtager sig i interaktionen.

For eksempel vil en interaktion præget af interaktionsformen information bringe ambassadøren i den informative ambassadørrolle, mens en interaktion overvejende præget af stakeholder involvering bringe ambassadøren i den værdiskabende ambassadørrolle.

Læringsprocesserne er nedbrudt til to sfærer: den interne og eksterne, hvor der kan skabes praktiske –og meta læringsprocesser i begge.

Ud fra observationerne i de ovenstående afsnit, så er det tydeligt at kun den informative og værdiskabende ambassadørrolle kan initiere læringsprocesser.

Den informative ambassadørrolle kan som nævnt tidligere påvirke stakeholder opfattelse og oplevelse af brandet, hvilket betyder at denne ambassadørrolle kan initiere læringsprocesser i den eksterne sfære. Den informative ambassadørrolle evner dog ikke at skabe læringsprocesser i den interne sfære, altså organisationen, da ambassadørrollen overvejende bygger på interaktionstypen information, og dermed ikke når stakeholder opfattelse og oplevelse. Stakeholder involvering som interaktionsform er nødvendig for organisatoriske læringsprocesser, da denne interaktionsform overvejende finder sted i den værdiskabende ambassadørrolle, er det denne ambassadørrolle der kan skabe læringsprocesser i den interne sfære.



## 4.0 Diskussion

Foregående afsnit præsenterede en analyse af brand ambassadør rollen, og hvilken organisatorisk rolle ambassadørerne spiller. Dette afsnit vil reflektere over foregående analyse, og diskutere de pointer som analysen bringer.

Analysen præsenterede flere perspektiver på brand ambassadør rollen, som vil blive opsummeret og derefter udfordret i et refleksivt perspektiv.

Analysen præsenterer begrebet interaktionsformer, og forklarer hvordan information, smalltalk, stakeholder oplevelse og opfattelse samt artefakt overdragelse var hyppigst fremkommende i interaktionen mellem stakeholder og ambassadør.

Derudover præsenterer analysen tre forskellige ambassadørroller som ambassadørerne påtager sig: Den sælgende, den kommunikative og den værdiskabende ambassadørrolle.

Endvidere forklarer analysen, at der er to læringsniveauer fordelt på to læringsloop. Et intern – og eksternt læringsloop, som enten kan være en praktisk –eller meta læringsproces.

Det der kan påvirke analysens fremstillinger af perspektiverne ved ambassadørrollen, er de omstændigheder hvorved observationerne er foretaget. Som nævnt i metode afsnittet, så fandt observationerne sted ved to forskellige "facing" events ved to forskellige Føtex centre i Odense, samt ved et foredrag hos ældresagen. Dette er to situationer som har meget forskellige karakter, og derfor kunne der observeres forskelle ved disse to observationsscenarier. Dette sammen med det faktum, at ambassadørerne også interagerer med stakeholder på andre måder gør det muligt at analysens perspektiver er mangelfulde, i og med at undersøgelsens empiriske grundlag begrænser sig til de ovennævnte interaktionsscenarier.

Der er et kulturelt perspektiv, som også påpeges i analysen, der også kan skabe nogle unikke forhold som ikke er gældende i andre organisationer. Analysen præsenterer

marketingsafdelingen som en innovativ og social afdeling, men påpeger at der hersker nogle subkulturelle forhold mellem brand ambassadørerne. Den kulturelle støvbold er altså ret unik for Fyn Bus marketingsafdeling, hvilket kan skabe en unik undersøgelsesfelt. Disse forhold kommer til udtryk i deres interaktion med stakeholder. Derfor er ovennævnte præsenterede analytiske perspektiver være præget af disse kulturelle forhold.

Et andet perspektiv som et følge af projektets metodiske tilgang er brug af ny terminologi, eller terminologi anvendt efter projektets forståelse. Det vil sige, at projektet på grund af dets induktive metodiske anvendelse har kreeret en ny terminologi. De ovennævnte perspektiver som analysen frembringer er altså ikke før brugt i denne kontekst eller med den forståelse som projektet tillægger dem. Dermed kan disse perspektiver, samt terminologien anvendt til at beskrive disse, let diskuteres.

Dette bør også være tilfældet. Terminologien samt de perspektiver analysen fremlægger bør diskuteres, da brand ambassadørrollen ikke er akademisk undersøgt før dette projekt.

## 5.0 Konklusion

*Hvordan kan organisationer udnytte brand ambassadørers interaktion med stakeholder, og den viden de har, til at initiere innovative lærings –og forandringsprocesser?*

I afsnit 2.0.1 blev problemformulering præsenteret indledningsvist, og er gengivet ovenfor. Projektet er bygget omkring dette spørgsmål, og har i gennem flere afsnit udforsket dette.

I afsnit 3.3 blev de forskellige interaktionsformer præsenteret, og deres funktion i stakeholder og ambassadør interaktionen. Ambassadørerne brugte disse forskellige interaktionsformer, og alt efter hvordan disse blev anvendt påtog ambassadørerne sig forskellige ambassadørroller. Afsnit 3.4.2 forklarer hvordan ambassadørerne bevægede sig mellem forskellige ambassadørroller, hvilket potentielt ville kunne skabe praktiske – og meta læringsprocesser i den interne og eksterne sfære.

I den interne sfære, altså organisationen, blev nogle af disse læringsprocesser anvendt i forandringsprocesser, hvilket implementeringen af uddannelsesbusserne var et eksempel på.

Dette er hvad projektets undersøgelse resulterede efter en analytisk gennemgang af det empiriske materiale. I forhold til problemformuleringen kan de konkluderes at Fyn Bus kan udnytte deres brand ambassadørers interaktion med stakeholder til at initiere læring og forandringsprocesser. Det kan de gøre ved hjælp af den viden som ambassadørerne besidder i gennem en specifik interaktionsform projektet kalder stakeholder involvering. Ambassadørerne indgår i en værdiskabende ambassadørrolle når denne interaktionsform finder sted med stakeholder, og det er denne interaktion som ambassadøren kan kommunikere tilbage i organisationen. Ambassadøren er dermed med til at initiere læringsprocesser på to forskellige niveauer, et praktisk – og et meta læringsniveau, der potentielt kan skabe organisatoriske forandringsprocesser.

## 6.0 Kilder

- Albert, Michael. *Business Perspectives*, 2005.
- Amagoh, Francis. *The Innovation Journal*, 2008.
- Andersen, Henrik, Mike D. Andreasen, og Per Østergaard Jacobsen. København: PricewaterhouseCooper, 1999.
- Argote, Linda. Carnegie Mellon University, 2014.
- Argyris, Chris. SAGE Publications, 1976.
- Baumgarth, Carsten. *European Journal of Marketing*, 2010.
- Berger, Peter, og Thomas Luckman. Akademisk Forlag, 2004.
- Berry, Leonard. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000.
- Blackett, Tom, og Bob Boad. MacMillan Press LTD, 1999.
- Boudieu, Pierre. *The weight of the world social suffering in contemporary society*. Polity press, 1999.
- Bradley, Frank. Prentice Hall, 1995.
- Collin, Finn. Lindhart og Ringhof, 1995.
- Diversity Icebreaker. <http://diversityicebreaker.com/>.
- <http://diversityicebreaker.com/material> (senest hentet eller vist den 2016).
- Egholm, Liv. Hans Reitzels Forlag, 2014.
- Fiol, Marlene, og Marjorie Lyles. Academy of Management, 1985.
- Gersick, Connie. Academy of Management, 1991.
- Gertz, Clifford. Basic Books Inc., 1973.
- Graham, Ian, og et.al. *The Journal of Continuing in Health Professions*, 2006.
- Hasse, Cathrine. Samfundslitteratur, 2011.
- . Samfundslitteratur, 2011.
- Hastrup, Kirsten. Hans Reitzels Forlag, 2004.
- . Rietzels Forlag, 2003.
- Hedberg, Bo. Cambridge University Press, 1981.
- <http://brandambassadorworld.com>. <http://brandambassadorworld.com>.
- <http://brandambassadorworld.com/how-to-make-money-as-a-brand-ambassador/> (senest hentet eller vist den 10. februar 2016).
- Kompella, Kartilkeya. Sage Publications, 2014.

- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. *Interview Intoduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag, 2009.
- Kvale, Steiner, Brikmann, Svend. *Interview Intoduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels forlag, 2009.
- Langergaard et al., Luise. Forlaget Samfundslitteratur, 2006.
- Maanen, Jon Van. Chicago University Press, 1988.
- Morgan, David, og Rachid Zeffane. *The International Journal of Human Ressource Management*, 2003.
- Morgan, Gareth. SAGE Publications, 2007.
- Perduce, Charles, John Dovidio, Michael Gurtman, og Richard Tyler. *Journal of Personality and Social Phsycology*, 1990.
- Schein, Edgar. Jossey Bass, 2010.
- Schmitt, Bernd, Lia Zarantonello, og Joskus Brakus. *Journal of Marketing*, 2009.
- Tanggaard, Lene, og Svend Brinkmann. »Metoder.« I *Kvalitative metoder*, af Lene Tanggaard Svend Brinkmann. København: Hans Reizels Forlag, 2010.
- Taylor, James, og Elizabeth Every. *The Situated Organization: Case studies in the pragmatics of communication*. Routledge, 2011.
- Tjørnhøj-Thomsen, Tine. »Samværet Tilblivelsen i tid og rum.« I *Ind i verden - en grundbog i antropologisk metode*, af Kirsten Hastrup. Hans Reitzels Forlag, 2010.
- Wadel, Cato. 2. udgave. Fjekerfjord SEEK, 2002.
- Wood, Lisa. *Management Decision*, September 2013.
- Yin, Robert K. *Qualitative Reasearch from Start to Finish*. The Guilford Press, 2011.

## 7.0 Bilag

### 7.1 Interviews

Fremført i rækkefølgen hvorved de optræder i projektet.

#### **Marketingschefen.**

##### Interviewer:

Er I de eneste der arbejder med brand ambassadører efter dit kendskab?

*"Det er jo også vigtigt, at vi kan nytænke og innovere vores processer. Men det gør vi jo også! Vi er jo de første der arbejder med Ambassadører!"*

##### Interviewer:

Er I de eneste der arbejder med brand ambassadører efter dit kendskab?

*"De andre [red. Trafikselskaber] synes faktisk, at det er spændende det vi har gang i med Brand Ambassadørerne. Det er jo noget som kun vi gør, og som ingen af de andre trafikselskaber gør sig i."*

##### Interviewer:

Hvad er ideen bag implementeringen af brand ambassadører?

*"Hele ideen bag Ambassadørerne er at komme tæt på vores kunder. Det er en tanke hvor kunderne ikke skal komme til os, men at vi kommer til dem... De skal informere, og høre hvad folk har at sige, og det er derigennem, som du også nævner, at den unikke viden kan opstå og komme hele Fyn Bus til gode."*

Interviewer:

Hvordan arbejder i med ambassadørerne i forhold til andre virksomheder I kigger på?

*"Vi er lidt før de andre [red. Generiske organisationer] mht. brand ambassadører. Det er ikke kun reklame de laver, det er jo også den viden de får som Fyn Bus kan bruge."*

Interviewer:

Kan du komme med nogle eksempler på ambassadører der bidrager med viden til organisationen?

*"Jeg kan huske at [red. Ambassadør 3] kom og sagde at der skulle ske noget med hensyn til ruteplanlægningen omkring uddannelsesinstitutionerne, og jeg spurgte hvorfor. [red. Ambassadør 3] forklarede at de unge mennesker ikke kunne komme med bussen ellers, og at det var noget de selvfølgelig var meget frustreret over. Det var ikke helt de ord han brugte, men han var klar i spyttet om at de unge studerende ikke var tilfredse med den måde vi plejede at ligge ruterne og afgangene(...) Jamen så tog jeg dette med til [red. Den ansvarshavende for ruteplanlægning], og fortalte ham at de unge studerende var træt af den måde ruterne og afgangene var planlagt. Det betød jo så, at der nu er en bus ved hver uddannelsesinstitution i Odense ved hver modulafslutning(...) [red. Ambassadør 3] fortæller, at de unge er langt mindre kritiske nu, og at mange flere har et ungdomskort nu. Desuden var det en god ting, for vi kan se at flere har bestilt et ungdomskort(...)Jamen, vi troede jo at det gik fint med hensyn til ruter omkring uddannelsesinstitutionerne, og egentlig også at mange unge mennesker benyttede sig af busserne. Men faktum var jo at det var forkert. I hvert fald kører flere unge mennesker med bussen nu... og brokker sig mindre over os!"*

## **Kommunikationsmedarbejder**

### Interviewer:

Hvordan vil du karakterisere samarbejdet i marketingafdelingen?

*"Vi samarbejder jo på kryds og tværs. Hvis de (marketingsmedarbejdere) er ud og kommunikere noget, så vil vi jo også være inde over det, og den anden vej rundt."*

### Interviewer:

Har du gjort dig nogle refleksioner efter processen med konsulenten?

*"Jeg havde egentlig ikke overvejet, at vi var så socialt intelligente i vores arbejde, men efter i dag så kan jeg godt se det. Vi er en meget innovativ og social kompetent arbejdsgruppe. Det er jo nok også derfor at vi er de eneste i vores branche der arbejder med Ambassadører på det niveau vi gør."*

## **Sekretariatsmedarbejder**

### Interviewer:

Hvad er dit overordnede indtryk af marketingafdelingen?

*"De gør en masse godt i marketing... Jeg tror, at de er rigtige gode til at gøre god reklame for os. Det er i hvert fald det jeg hører."*



## **Afdelingsleder i produkt og område**

### Interviewer:

Hvordan er jeres samarbejde med marketing, og deres ambassadører?

*"I vores afdeling har vi nydt godt af Ambassadørerne. De giver os ofte input, som vi sætter stor pris på... Det har hjulpet os med, at komme tættere på en forståelse af de kunder som benytter sig af vores produkter."*

## **Brand ambassadør 1**

### Interviewer:

Hvilke udfordringer oplever du i din hverdag?

*"Vi skal passe på ikke at missionere, for det er der ingen der vil høre på! Et eller andet sted skal vi jo have flere folk i busserne. Så i bund og grund er vi jo sælgere."*

## **Brand ambassadør 2**

### Interviewer:

Min opfattelse er at dig og [red. ambassadør 1] har et tæt samarbejde, er det korrekt?

*"Jeg lytter meget til [red. Ambassadør 1], for han har meget erfaring, hvilket er noget jeg jo ikke har. Så jeg suger til mig."*

### Interviewer:

Hvad er årsagerne til, at jeres dialoger typisk varer længere end 2 minutter?

*"Jeg tror, at det er fordi at vi ikke vil sælge dem noget. Når de møder nogen fra Røde Kors, så ved de at de vil have penge ud af dem, og det vil vi jo ikke. I hvertfald ikke i første omgang."*

Interviewer:

Hvordan tackler i folk som hende, der tydeligvis er meget utilfreds?

*"Lige med folk som hende så er det svært. Hun havde haft en meget dårlig oplevelse i én af vores busser, og det eneste vi kan gøre er at lytte og tage hende alvorligt... Der er helt sikkert en læring ved det her, som vi kan bruge i organisationen."*

### **Brand ambassadør 3**

Interviewer:

Skal jeg forstå det sådan, at i fokuserer på tæt samarbejde i afdelingen?

*"Ja, vi er sociale i vores tilgang til mange ting. Vi kan godt lide at arbejde i teams og lære af hinanden. Jeg tror også at det er derfor at det virker så godt for os [red. Brand Ambassadørerne] når vi er ude og snakke med kunderne."*

Interviewer:

Hvordan oplever de andre afdelinger jer?

*"Jeg er ikke sikker på, at alle forstår hvad det er vi [red. Marketingafdelingen] gør anderledes end andre marketingsafdelinger. Men det gør heller ikke noget, for det er jo vores opgave, og vi kan jo se hvilken værdi vi skaber for de andre."*

Interviewer:

Hvad ville du sige er din funktion som ambassadør?

*"Det der er kunsten for mig er at lytte til dem [red. Elever på ungdomsuddannelser]. Både dem der allerede kører med bus, og dem der ikke gør. Det kunne jo være, at vi kunne ændre nogle forhold, så det forbedrede oplevelsen for dem der benytter sig af vores service, samtidigt med at nogle vil åbne øjnene op for ideen om at køre i bus... Fyn Bus filosofien er jo, at vi gerne vil levere en fantastisk service, det er jo også derfor jeg er ude ved dem."*

Interviewer:

Hvad er ideen bag udleveringen af Fyn Bus produkter?

*"Det er jo nok en lille ekstra service. Folk synes nok lidt bedre om os når vi giver dem en pose til at have deres ting i."*

Interviewer:

Har du nogle konkrete eksempler hvor ambassadørernes viden omsættes til initiativer?

*"Et konkret eksempel er uddannelsesbusser... Det er ekstra busser som primært kører med studerende, og kører direkte til uddannelsesinstitutioner... Jamen, det kom som sagt af at jeg var ude på Odense HF & VUC, hvor der var flere der sagde at det var træls ikke at nå til time på grund af overfyldte busser... Jeg tror alle generelt havde en ide om at busserne der kørte omkring skoler havde kapacitet nok, chaufførende nævnte i hvert fald ikke noget om det."*

## **7.2 Observationer**

Fremført i rækkefølge hvorved de optræder i projektet.

## Situation:

Udenfor Føtex på Vesterbro d. 17/3

*En midaldrende mand forlader Føtex med favnen fuld af varer, og har tydeligvis svært ved at balancere dem. Ambassadør 2 spørger behjælpeligt, om han ville have en pose til at have varerne i, hvorefter manden accepterer. Ambassadøren overrækker et hvidt net med et blåt "Fyn Bus" logo på siden, og spørger samtidigt om vedkommende tager bussen. Manden svarer, at han ikke har muligheden for det, da han har brug for mere fleksibilitet med hans transportbehov, alt i mens han ligger sine varer ned i "Fyn Bus" posen. Ambassadøren nævner flex trafik konceptet, og hvordan man kan bestille mindre busser og endda taxaer til en nedsat pris, og nævner scenarier hvor man kan bruge det når egen transport ikke er tilgængelig. Manden har færdigpakket sine varer, og kigger skeptisk på ambassadøren og ytrer sin skepsis. Ambassadøren rækker ham en A5 folder med inskriptionen "Flex Trafik" på, og forklarer yderligere om forholdene der gør sig gældende. Manden ytrer sin forbløffelse, og nævner blandt andet, at han slet ikke var klar over disse forhold. Manden nævner, at hans forestilling om kollektiv trafik i Odense blot var bus, og at der var få afgang. Ambassadøren giver ham endnu en A5 folder med inskriptionen "Ruteplan", og forklarer at samtlige ruter for Odense er i den pågældende folder, og at Fyn Bus har indført mere end tyve nye ruter i løbet af dette år. Manden stiller sin Fyn Bus fra sig og åbner folderen. Ambassadøren tager en hvid kuglepen, ligeledes med et blåt Fyn Bus logo påklippet på sig, og streger derefter de ruter som manden forklarer har interesse for ham. Manden udtrykker sin forbløffelse over antallet af afgang. Ambassadøren krydser bestemte ruter af i forhold til mandens fritidsaktiviteter de bestemte ugedage, og han takker. Han modtager endnu en A5 folder, som denne gang har inskriptionen "Så billigt er det at køre med bus!". Ambassadøren at specifikke forhold om produkter, og priser står i den, men forsikrer, at kørsel med bybus i de zoner som er aktuelle for ham ikke vil overstige ti kroner for enkeltgangsbilletter. Manden takker smilende, og forlader pladsen lige foran føtex med sine indkøbsvarer i en hvidt Fyn Bus pose, tre A5 foldere med information, og en Fyn Bus kuglepen.*

Situation:

Udenfor Føtex på Middelfartsvej d. 18/3

*En familie med en fuldt indkøbsvogn er på vej ud af Føtex. Børnene sidder i vognen sammen med indkøbsposer, og forældrene konverserer. Ambassadør 1 henvender sig til dem, og spørger dem hvorvidt de benytter sig af busser eller andet offentlig transport. Kvinden som skubber indkøbsvognen kigger kortvarigt over på ambassadøren, hvorefter hun ryster på hovedet i en gestus. Familien fortsætter væk fra området udenfor Føtex.*

Situation:

Udenfor Føtex på Middelfartsvej d.18/3

*En midaldrende kvinde nærmer sig ambassadørerne uden for Føtex indgangen. Hun spørger højlydt om de repræsenterer busserne, hvortil ambassadør 1 forklarer at de repræsenterer Fyn Bus, og at denne organisationen er ansvarlig for den kollektive trafik på Fyn. Hun udbryder, igen højlydt, at de har påført hende varige skader og at de burde skamme sig. Ambassadørerne udveksler uforstående blikke, og begynder at spørge ind til kvindens oplevelser.*

*Kvinden forklarer hvordan, at hun gled i en bus fordi gulvet var glat. Ambassadørerne er stille et kort øjeblik, hvor de så udtrykker deres sympati og forståelse. Det forklarer hvordan dette er uheldigt. De spørger kvinden hvordan de kan hjælpe så et lignende scenarie ikke kan finde sted igen. Hun svarer, at et skridsikkert gulv ville være en løsning i hendes optik. Ambassadørerne spørger hvilken bus hun typisk kører med, og takker hende. De forklarer hvordan de påskønner hendes hjælp. Kvinden påskønner dette, og forlader dem.*

### Situation:

Foredrag hos ældresagen i Odense d. 25/3

*Ambassadørerne har etableret et hvid lærred og en stand med A5 foldere i Odense ældresags fælleslokale. Der er 25 borgere, og medlemmer, af ældresagen til stede, og de er placeret ved borde. Ambassadørerne fortæller om Fyn Bus generelt, og hvordan de med fordele kan gøre brug af deres ydelser. Der opstår mange spørgsmål fra tilhørerne løbende som ambassadørerne responderer på. En ældre dame ytrer sin utilfredshed med de nye busforhold, hvor ambassadørerne forklar hvordan vejarbejde og andre forhold har skabt svære forhold for ruteplanlæggerene. En ældre mand fortæller om hans oplevelser med en bestemt bus, som konkret omhandler det faktum at den ikke er kommet. Ambassadørerne spørger i dybden til omstændighederne og gør sig notater på et stykke papir. De forklarer derefter alle tilhører, at hvis de oplever lignende situationer, så vil Fyn Bus tilskynde at de kontaktede dem. Ambassadørerne hvordan, at de vil tage kontakt til beslutningsorganer i organisationen, hvorefter de ville tage kontakt til den entreprenør der kørte de pågældende sted.*

### Situation:

Udenfor Føtex på Middelfartsvej d. 18/3

*En kvinde i midt tyverne går forbi Fyn Bus standen, hvor hun bliver mødt af ambassadør 1, som spørger hvorvidt hun kører bus. Kvinden fortæller at hun ikke benytter sig af offentlig transport. Ambassadøren spørger hende om hun studerer, og kvinden responderer med et henkastet nik imens hun forstætter sin vej henover pladsen. Ambassadøren beslutter sig for at følge efter, og fortæller hende at hun kan få en fordelagtig rabat på grund af hendes status som studerende på flere forskellige produkter. Kvinden siger, at hun ikke er interesseret.*

Situation:

Udenfor Føtex på Vesterbro d. 17/3

*...kvinden spørger ambassadøren hvad "flex trafik" er, hvorefter ambassadøren forklarer hvordan flex trafik er en mere fleksibel kollektiv trafik. Kvinden virker forbavset og fortæller at hun kun troede at Fyn Bus beskæftigede sig med busdrift.*

Situation:

Foredrag hos ældresagen i Odense d. 25/3

*En ældre mand fortæller om hans oplevelser med en bestemt bus, som konkret omhandler det faktum at den ikke er kommet. Ambassadørerne spørger i dybden til omstændighederne og gør sig notater på et stykke papir. De forklarer derefter alle tilhører, at hvis de oplever lignende situationer, så vil Fyn Bus tilskynde at de kontaktede dem. Ambassadørerne hvordan, at de vil tage kontakt til beslutningsorganer i organisationen, hvorefter de ville tage kontakt til den entreprenør der kørte de pågældende sted.*

Situation:

Procesdag med erhvervskonsulent for hele marketingsafdelingen d. 15/2

*Konsulenten forklarer hvordan den kommende øvelse vil foregå. Én fra hver gruppe, som er tilfældigt sammensat, skal være salgsperson. Grupperne skal også vælge én fra den anden gruppe de vil sælge til. Hvad de vil sælge er op til den enkelte gruppe at bestemme. Konsulenten forklarer, at de skal fokusere på at skabe et behov for vedkommende og dermed sikre salget af produktet.*

*Efter øvelsen forklarer konsulentent hvordan spørgeteknik er vigtigt for at finde behovet, og dermed sikre salget. Samtlige deltagere virker begejstret og overbevist om, at dette skal implementeres i praksis.*

Situation:

Udenfor Føtex på Middelfartsvej d. 18/3

*...Manden spørger ind til den specifikke ruteplan, og om der er nogle ændringer i hans område, da han har bemærket ændrede afgange. Ambassadøren spørger hvor manden kører bus og har mødt disse uregelmæssigheder. Han forklarer hvor han tager bussen til og fra, i mens ambassadøren noterer i sin Fyn Bus notesbog. Ambassadøren spørger ind til specifikke scenarier, hvortil manden svarer at nogle gange kører bussen forbi uden at stoppe selvom der er pladser, samt busafgangene ikke stemmer overens med skiltningen ved stoppestederne. Ambassadøren takker og forsikrer at det vil blive kommunikeret videre til de ansvarlige i organisationen. Ambassadøren forklarer hvordan det er forskellige busselskaber der kører for Fyn Bus, og at de er rigtig glade for hans feedback. Manden reagerer positivt, og ambassadøren overrækker en ruteplan samt en Fyn Bus bærepose til at bære hans få dagligvarer.*

Situation:

Udenfor Føtex på Vesterbro d. 17/3

*En ældre mand fortæller om hans oplevelser med en bestemt bus, som konkret omhandler det faktum at den ikke er kommet. Ambassadørerne spørger i dybden til omstændighederne og gør sig notater på et stykke papir[...]*

Situation:



Foredrag hos ældresagen i Odense d. 25/3

*En af tilhørerne, en ældre dame, konverserer med ambassadør1. De snakker om nogle forhold omkring en ruteomlægning, og fortæller at de besværliggør hendes evne til at komme rundt i byen. Ambassadøren forklarer hvordan politiet har presset dem til at nedlægge det pågældende stoppested på grund af trafiksikkerhedsmæssige hensyn. Han fortsætter med, at forklare at de er i dialog med politiet, og at han vil tage hendes forespørgsel videre, og at han sagtens kan sætte sig ind i hendes og de andre berørtes situation. Den ældre dame takker ham, og fortæller at det vil hun sætte pris på. Hun forklarer, at hun ikke var bekendt med disse forhold, og at hun var glad for at han vil hjælpe(...)*

*Ambassadør 1 bliver igen spurgt om dette forhold. Inden ambassadøren kan nå at svare denne ældre mand, bryder den ældre dame ind fra før og forklarer forholdene, og tilføjer at det kan Fyn Bus ikke gøre så meget ved. Ambassadøren fortæller igen, at de er i kontakt med politiet vedrørende en mulig genoprettelse af det pågældende stoppested. Den ældre mand takker også ambassadøren, og giver ham et let klap på skulderen.*

### **7.3 Brand Ambassadøren: Den værdiskabende medarbejder**

Denne artikel er et resultat af et kandidat speciale, som var under udarbejdning i det første halvdel af 2016. Denne artikel vil præsentere nogle af de pointer som projektet konkluderede, og samtidigt formulere forskellige organisatoriske tiltag som kan udnytte potentielt uudnyttede ressourcer.

#### **7.3.1 Det interdisciplinære spektrum: Hvad er brand ambassadører i teorien?**

I management litteraturen er der en generel anerkendelse af medarbejderes rolle i arbejdet med stakeholders. Der er en anerkendelse af, at disse medarbejdere tjener en væsentlig og vigtig rolle for hele organisationen.

*"It is employees who interact with the outside world and converse with external stakeholders. It is employees who share knowledge with each other and create the experiences (sometimes together with consumers) that generate value."* (Kompella 2014)

Værdi i denne kontekst skal forstås ud fra forskellige management kategorier: stakeholder management, brand management, reputation management og CSR management. Denne værdi som medarbejderen med tæt kontakt til stakeholder kan skabe har værdi indenfor disse management kategorier.

Fælles for alle disse management kategorier er, at værdien er skabt udenfor organisationen, i det som man kan kalde den "eksterne sfære". Dette er et term som jeg anvendte i kandidat specialet til at beskrive alle aktiviteter udenfor organisationen, og omvendt den "interne sfære" beskriver samtlige aktiviteter i organisationen.

Indenfor Brand Management vil denne værdi resultere i form af en øget "brand equity", som er et begreb der dækker over den samlede værdi af et brand i form af tre elementer: 1) Den samlede værdi af et brand, som et aktiv. Der er altså tale om en økonomisk værdi. 2) Styrken af de vigtigste stakeholders tilknytning til brandet. 3) Den samlede forståelse og værdi som stakeholders tillægger brandet (Wood 2013).

Med andre ord vil man ud fra et brand management perspektiv se en øget værdi af det samlede brand, som er skabt af medarbejder med høj interaktionsgrad med stakeholder.

Det var fra denne forståelse at kandidatspecialet tog form, da jeg begyndte at undersøge hvorvidt disse medarbejdere ligeledes kunne skabe værdi i den interne sfære.

Jeg blev overrasket over, at der ikke var formuleret akademisk materiale om hvordan disse medarbejdere med høj interaktionsgrad med stakeholder kan skabe værdi i den interne sfære, og besluttede mig for at skabe et projekt hvor disse medarbejdere og deres funktion blev undersøgt i en akademisk kontekst.

Begrebet brand ambassadør opstod i forbindelse med den indledende undersøgelse, hvor det materiale der var tilgængeligt omkring disse medarbejdere med høj interaktionsgrad med stakeholder blev refereret til som brand ambassadører.

Brand ambassadører blev defineret som:

*"A Brand Ambassador is someone who is hired to represent a brand in a positive light and by doing so they help to raise brand awareness and provide consumers with a memorable face-to-face experience with the brand."* (<http://brandambassadorworld.com> u.d.)

Dette var definitionen som i store træk var tilgængelig på brand ambassadørrollen, og jeg tog dette begreb om brand ambassadører og besluttede mig for at undersøge den akademisk, netop fordi jeg mente at denne definition ikke var tilstrækkelig.

### **7.3.2 En ny definition af brand ambassadøren**

Projektet tog udgangspunkt i Fyn Bus, som administrerer den kollektive bus trafik på hele Fyn, og som allerede havde implementeret brand ambassadører. Ydermere havde de implementeret brand ambassadører ud fra ideen om at de skulle være i kontakt med organisationen. Med andre ord havde de implementeret brand ambassadører der i ideen skulle skabe værdi i den interne og eksterne sfære. Denne idé var identisk med min forestilling om den værdiskabende medarbejder, og derfra tog projektet fart.

Den nye definition som projektet tog udgangspunkt i var, at en brand ambassadør ”er en medarbejder der har en høj interaktionsgrad med stakeholder, og som potentielt kan skabe værdi i den interne –og eksterne sfære”.

### 7.3.3 Konklusionen på undersøgelsen

Projektet fandt en række perspektiver som skabte brand ambassadørrollen. Først og fremmest er der nogle nye begreber som skal forklares:

- Interaktionstyper
- Ambassadørroller
- Praktiske –og meta læringsprocesser

Interaktionstyper fordeler jeg ud over fire typer: Information, smalltalk, stakeholder oplevelse og opfattelse samt artefakt overdragelse.

Information er en interaktionstype for ambassadøren dominerede dialogen, og overgav information til stakeholder. Smalltalk var en social ”lim” som sammenbandt interaktionen. Stakeholder oplevelse og opfattelse var en type hvor ambassadøren tillod stakeholderen at bibringe sit perspektiv på organisationen. Artefakt overdragelse var en type hvor ambassadøren overrakte et produkt med organisationens logo på til stakeholder.

Disse interaktionstyper var med til at determinere, hvilken ambassadørrolle ambassadøren påtog sig. Jeg inddeler ambassadørrollerne ud på tre forskellige kategorier: Den sælgende, den informative og den værdiskabende.

Den sælgende ambassadørrolle var nærmest ikke eksisterende i felten for Fyn Bus ambassadørerne. Dog viste denne ambassadørrolle sig momentvis, og var domineret af sælgerretorik, og resulterede i at stakeholder ikke indgik i interaktion med ambassadøren.

Den informative ambassadørrolle var domineret af interaktionstypen information, hvor ambassadøren videregav information til stakeholder. Den værdiskabende ambassadørrolle var præget af interaktionstypen stakeholder oplevelse og opfattelse, hvor ambassadøren inviterede stakeholder til dialog.

Disse ambassadørroller havde forskelligt potentiale til at initiere læringsprocesser i den interne –og eksterne sfære. Læringsprocesserne kan både være praktiske og af meta karakter. De praktiske var for eksempelvis at en bus ikke stoppede ved et bestemt stoppested. Meta læringsprocesserne var i den eksterne sfære, hvor stakeholder indlærte en ny opfattelse og oplevelse af organisationen, og i den interne sfære blev stakeholder oplevelsen og opfattelsen kommunikeret ud i organisationen, hvilket i nogle tilfælde resulterede i organisatoriske forandringsprocesser.

#### **7.3.4 Hvad betyder det for organisationer?**

Uanset om en organisation retter sig mod stakeholder indenfor B2B eller B2C, så er relationen med stakeholder essentiel.

Min undersøgelse har vist hvordan en organisation får værdifuld viden fra brugen af brand ambassadører, som de organisatoriske beslutningstagere kan reagere på i gennem initieringen af forandringsprocesser.

Der er altså tale om at træffe strategiske beslutninger på et kvalitativt empirisk grundlag. Dette adskiller sig fra typiske kvantitative undersøgelser når det kommer til måling indenfor stakeholder management. Hvor mange organisationer træffer beslutninger ud fra stakeholder undersøgelser som er indsamlet på spørgeskemaer. Dette er en undersøgelsesmetode, som er let at administrere, men kan mangle en form for nuanceret perspektiv. Dette kan brand ambassadørerne skabe og bibringe undersøgelser.

Derudover kan brand ambassadørerne have en regulerende effekt på initiativer, og kan fungere som en organisatorisk feedback mekanisme. Organisatoriske beslutningstagere

kan altså benytte sig af denne interaktion som ambassadørerne har med stakeholder til at indsamle deres forståelse og opfattelse af organisationen og deres initiativer.

Derudover er de med til at kvalificere det strategiske branding og markedsføringsarbejde. Som det indledende citat fra Kopella forklarer, så er det ambassadørerne der er med til at skabe en værdi for stakeholder. De kan altså dermed højne den samlede brand equity af et brand, og dermed skabe værdi for en organisation.

### **7.3.5 Hvilke tiltag skal tages?**

Først og fremmest er det vigtigt, at organisationer finder de "rigtige" ambassadører. Min undersøgelse viste, at det var altafgørende at ambassadørerne formåede at balancere interaktionstyper og forskellige ambassadørroller til at opnå de nødvendige læringsprocesser.

Det betyder, at organisationen står overfor en vigtig opgave; at finde de medarbejdere der evner dette. Human Ressource Management bliver derfor vigtigt, når det kommer til at udbytte af brand ambassadører.

Et andet tiltag er at skabe en forandringsvillig organisation, hvis ikke dette bliver implementeret, så bliver brand ambassadørernes rolle minimeret til at skabe læringsprocesser i den eksterne sfære. Selvom dette også kan være en strategi, så mener jeg ud fra min undersøgelse ikke at en organisation vil udnytte brand ambassadørerne værdiskabende.