



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Varumärket som ledarskap?

En kvalitativ fallstudie av varumärket som ledande funktion i en organisation.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin: VT 2017
Kandidatuppsats
Författare: Elvira Henningsson 931127 &
Sara Lindstrand 890428
Handledare: Maria Norbäck

Abstract

Title: Leadership through the brand? A qualitative study of the brand as a leading function in an organization

Authors: Elvira Henningsson & Sara Lindstrand

Key Words: Brand, Leadership, Motivation, Commitment, Cohesion

The purpose of this essay is to investigate whether the brand of an organization can have the function of leadership and in that case, examine how such a function take place. Through an appropriate selection, we got contact with a company which provides a yoga studio where the main yoga form is bikramyoga. We conducted eight semistructured interviews with respondents consisting of the founder and business manager of the studio, yoga instructors and receptionists. The transcribed material is thematized based on the purpose and research questions and analyzed based on theories of leadership, brands, motivation, cohesion, commitment, aim and meaning. Results showed that the brand had influences which can be linked to leading functions, something that was clarified, inter alia, by the fact that our respondents explained how they gain inspiration and an attitude in their actions owing to the brand of the organization. Conclusions from this study are showing that a brand that is made distinct and accessible to employees within an organization can be an effective and functional complement to leadership if there is a strong passion, idea or ideology that rests within the message and concept that the brand is offering. In addition, a brand can also assist in creating value and goals as well as form an identity by providing a clear concept and contributing to a strong purpose.

Sammanfattning

Titel: Varumärket som ledarskap? En kvalitativ fallstudie av varumärket som ledande funktion i en organisation.

Författare: Elvira Henningsson & Sara Lindstrand

Nyckelord: Varumärke, Ledarskap, Motivation, Engagemang, Sammanhållning

Syftet med studien var att undersöka om och i så fall hur ett varumärke kan ha en ledarskapsfunktion i en organisation. Genom ett ändamålsenligt urval fick vi kontakt med åtta personer på ett företag som är en yogastudio där den huvudsakliga yogaformen är bikramyoga. Vi genomförde åtta semistrukturerade intervjuer och respondenterna var grundaren/verksamhetschefen samt yogainstruktörer och receptionister. Det transkriberade materialet tematiserades utifrån syftet och forskningsfrågorna och analyserades utifrån teorier om ledarskap, varumärke, motivation, mål, sammanhållning, syfte och mening. Resultatet visade att varumärket hade vissa ledande funktioner, något som klargjordes bland annat genom det faktum att våra respondenter förklarade hur de får inspiration och ett förhållningssätt i sitt agerande tack vare varumärket. Slutsatser utifrån studien var att ett varumärke som görs tydligt och tillgängligt för medarbetare inom en organisation kan vara ett effektivt och funktionellt komplement till ledarskapet om en stark passion, idé eller ideologi vilar inom det budskap och koncept som varumärket har att erbjuda, samt att ett varumärke kan hjälpa till att skapa värde och mål och gestalta en identitet genom att utgöra ett tydligt koncept och bidra med ett starkt syfte.

Innehållsförteckning

1. En introduktion till vår studie	5
1.1 Ledarskap - från direktiv till skapande av motivation och mening	5
1.2 Varumärket som ledande funktion	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Forskningsfrågor	8
1.6 Undersökningsobjekt	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Ledarskap, dess roll och förmåga att motivera och engagera	9
2.1.1 Transformativt ledarskap: fokus på att motivera och utveckla inre drivkrafter	10
2.1.2 Vad är motivation?	11
2.1.3 Vikten av syfte och mening	11
2.1.4 Sammanhållning genom mål och gemenskap	12
2.1.5 En kritisk vinkel av ledarskapsrollen	13
2.2 Varumärke: ett abstrakt fenomen, på många sätt mer än en visuell symbol	14
2.2.1 Engagemang genom ett varumärke	15
3. Metod	16
3.1 Den kvalitativa ansatsen	16
3.2 En induktiv studie	16
3.3 Fallstudie	17
3.4 Primärdata och sekundärdata	17
3.5 Val av undersökningsobjekt	18
3.5.1 Bikram Yoga Göteborg	18
3.6 Semistrukturerade intervjuer	19
3.7 Urval av intervjupersoner	19
3.8 Utförande av intervjuer	20
3.9 Sammanställning av respondenter	22
3.9.1 Åldersfördelning	22
3.9.2 Anställningstid	22
3.9.3 Intervjulängd	22
3.10 Analysmetod	23
3.11 Tillförlitlighet och kvalitet	24
3.12 Etisk reflektion	25
3.13 Metodkritik	26
4. Empiri & Analys	27
4.1 Bakgrund	27
4.1.1 Bikramyogans ursprung	27
4.1.2 Bikram Yoga Göteborg	27
4.1.3 Grundaren berättar	28
4.2 Beskrivning av företaget	28
4.3 Yogans värderingar	29

4.4 Ledarskapet inom organisationen kan liknas vid ett transformativt ledarskap	29
4.5. Liknelser mellan ledarskapet och varumärket	31
4.6 Ledande funktioner	32
4.6.1 En gemensam målbild och värdegrund	32
4.6.2 En stark sammanhållning	33
4.6.3 Ett delat engagemang och drivkraft inom organisationen	34
4.7 Varumärket är mer än en extern symbol	35
4.7.1 Varumärket är en kärna och <i>ledstjärna</i> för den interna organisationen	35
4.7.2 Varumärket bringar syfte och mening till organisationen	38
4.7.3 Varumärket skapar engagemang som leder organisationen i en önskad riktning	38
4.8 Varumärke hjälper till att reducera en distans	40
4.8.1 Varumärket genomsyrar organisationens samtliga nivåer	40
4.8.2 En delad värdegrund genom varumärket håller samman organisationen	42
5. Diskussion	44
5.1 Studiens resultat	44
5.2 Svårigheten i att definiera var gränsen går mellan varumärket och yoga	45
5.3 En insikt om varumärken generellt	46
5.4 Uppslag till vidare forskning	46
Källförteckning	48
Bilaga 1 - INTERVJUFRÅGOR	52

1. En introduktion till vår studie

1.1 Ledarskap - från direktiv till skapande av motivation och mening

Begreppet ledarskap är ett ämne med universal dragningskraft som under åren har diskuterats, väckt intresse och konceptualiserats på olika sätt, såväl genom vetenskaplig forskning som genom media. En återkommande och gemensam komponent är uppfattningen om ledarskapet som en influerande process, vilken ledsagar grupper av individer mot någon form av måluppfyllelse, även om de interna verktygen kan variera (Northouse, 2003).

Genom att studera ledarskapet och dess utveckling historiskt i samverkan med samhället i stort syns en intressant förflyttning. Vi lever idag i ett allt mer gränslöst och globaliserat samhälle med nya tillhörande premisser som har satt prägel och skapat trender inom organisationsvärlden. Det har inte minst inneburit nya förutsättningar för ledarskapet vilket görs tydligt i en rapport av Global Leadership Forecast 2008 (DDI). I rapporten presenteras ett ökat fysiskt avstånd mellan medarbetare och ledare och det framgår att dagens ledare bör ha en större förmåga att anpassa sig än vad som tidigare varit nödvändigt i och med ett mer gränslöst organisationsliv (Howard & Wellins, 2008). Att kunna leda på distans och visa på en anpassningsförmåga tyder på ett indirekt ledarskap menar ledarskapsforskaren Gary A. Yukl (2007). Vidare väljer han att likna detta vid egenskaper som återfinns inom det transformativa ledarskapet vars framväxt inom samhället har vuxit med åren. Detta illustreras av amerikanska ledarskapsprofessorn Bernard M. Bass (1990) som förklarar hur ett skifte skett, från ett tidigare transaktionellt ledarskap, kännetecknat av utbyten och disciplin, till ett mer transformerande ledarskap med syfte att motivera och inspirera. Det tidigare transaktionella ledarskapet innebar ett hierarkiskt system och ett styrande ledarskap, där en chef genom strikt kontroll och direktiv såg till att organisationens arbete mot uppsatta mål hölls igång så effektivt och systematiskt som möjligt. Det allt mer framväxande transformerande ledarskapet fokuserar istället på ledarskapets följare och att utveckla en inre drivkraft inom varje individ för att motivera till att uppnå en nivå då de presterar högre (Bass, 1990). Det transformerande ledarskapet syftar till att motivera genom att inspirera och kännetecknas av ledare med karismatiska egenskaper. Med karisma syftar Bass (1990) till känslor av meningsfullhet genom att bistå ett mål och ett uppdrag, en ingjuten stolthet och att genom detta vinna tillit och respekt hos sina medarbetare. Transformativt ledarskap betonar en symbolisk och visionär ledare med ett inspirerande budskap, ideologiska värderingar, känslor och intellektuell stimulans (Bass, 1990).

“No one leadership style will work in all organizations. Were it so, someone would have a patent on it and be recognized as the world’s guru on safety management.” (Kendrick, 2011, s 14).

Detta uttrycker Kendrick (2011) och yttrandet ger en insikt till varför ämnet väcker intresse och argumenterar för en relevans att finna nya vägar och alternativ till ledarskapet och dess funktioner. Efter flera hundra år av ledarskapsforskning finns det fortfarande inte någon teori inom ledarskap som ger alla svar och som passar alla individer och organisationer. Ketter

(2009) betonar att det spenderas miljontals dollar varje år på ledarutvecklingsprogram, trots det sjunker förtroendet för ledare och mer än en tredjedel av alla nya ledare misslyckas med att vinna följares tillit. Det finns helt enkelt inte någon "one size fits all" inom ledarskap. Även författarna Blom och Alvesson (2015) ger en tydlig bild av vikten att ifrågasätta ledarskapet. Enligt deras mening lever vi i en kultur präglad av grandiositet, där så mycket som möjligt bör låta imponerande för att bygga upp en status och identitet. Något som kommit att påverka ledarskapet och ledarskapsrollen och författarna ifrågasätter en obefogad prestige och en övertro på ledarskapets förmåga att påverka en organisation (Blom & Alvesson, 2015).

Ur detta perspektiv ser vi återigen en anledning till att undersöka ett komplement till ledarskapet. Detta komplement bör med fördel belysa en gemensam målbild och värdegrund för att behålla fäste, samt för att skapa en känsla av något meningsfullt för organisationens medarbetare att hitta drivkraft i. Utgår vi från Northouse (2003) definition av ledarskapet som en influerad process för att vägleda grupper av individer mot någon form av måluppfyllelse uppstår frågan: Skulle exempelvis en organisations varumärke kunna fungera som ett komplement eller substitut till ledarskapet? Detta för oss in på huruvida ett varumärke kan ha en ledande funktion?

1.2 Varumärket som ledande funktion

Hatch och Schultz (2009) behandlar varumärket som fenomen ur ett internt perspektiv och lyfter att varumärket bör förstås inte bara som en extern symbol eller logotyp, utan som företagets identitet och själ, passion och tro. Ur detta perspektiv kan varumärket tänkas bringa meningsfullhet och sammanhållning.

Varumärket som en ledande funktion blir dessutom aktuellt i samband med den globalisering som upplevs i samhället och den bild av det förflyttade ledarskap som organisationsforskaren Barbara Czarniawska (2005) lyfter. Organisationer sprider sig över världens kontinenter, fler och fler sköter arbetet på avstånd och ledarskap i sin praktiska betydelse försvinner allt mer. Detta leder författaren vidare till en tydlig syn av en omformulering av ledarens roll. Czarniawska (2005) lyfter denna tydlighet i professionella organisationerna i synnerhet men även organisationer i stort och hur det ter sig både internationellt men även lokalt. En följd av detta kan enligt Czarniawska (2005) tänkas vara att vi kan vänta ett minskat ledarskap och inte i den meningen att ledarskapet helt kommer att försvinna, utan att vi kan vänta nya sorters ledare. Det blir svårare för en ledare inom en organisation att befinna sig på samma plats samtidigt som sina medarbetare och denna avsaknad av fysisk närvaro påverkar ledningen.

Ett varumärke är ett abstrakt fenomen, vars fysiska närvaro inte är nödvändigt, men ändå kan dess substans dagligen agera inom organisationen. Vi är nyfikna på om och i så fall hur ett varumärke med funktioner av ledarskap skulle kunna bistå och reducera distansen. En organisation blir aldrig större än sina medarbetare och kraften när dessa engageras och växer,

både individuellt och som grupp, är enorm och för att lyckas skapa denna kraft är ledarskapet avgörande (Eliasson, 2016). En tänkbar väg är att genom varumärket som fungerande ledstjärna, anamma en stil och en grund och därigenom reducera en risk att tappa vägledning i ett allt mer globalt och utspritt samhälle. För att omfamna eller utesluta denna tänkbara möjlighet krävs en insikt i hur ett varumärke eventuellt skulle kunna utgöra en ledarskapsfunktion i en organisation, samt om ett varumärkets koncept på detta vis skulle kunna genomsyra och stråla genom en organisations kedja.

1.3 Problemformulering

Många organisationer präglas av traditionen att ha en tydlig ledare och det anses ofta bero på den allmänt vedertagna uppfattningen att bra ledarskap genererar bra outputs. Detta skapar en status och prestige kring ledarskapet vilket inte alltid är en fördel om fokuset blir för individualiserat och det kan även innebära en risk för organisationen om det uppstår en övertro kring ledarskapets förmågor (Blom, M. & Alvesson, M., 2015). Varumärket som fenomen inom organisationen skulle kunna innebära ett gemensamt värde att bevara samt agera kring. På så sätt skulle varumärket förkroppsliga organisationen både utåt sett, samt även inåt och skapa sammanhållning genom en kärna och en identitet som binder samman människor och skapar en drivkraft och vilja till utveckling. Frågan är, kan varumärken ha den här rollen, och i så fall på vilket sätt? Kan ett varumärke fungera som ledarskap snarare än att själva ledarna "besitter" ledarskapet?

Ett varumärke är ingen fysisk person, vilket en mänsklig ledare är. Varumärken kan inte fatta beslut, men det kan vara avgörande vid beslutsfattande. Ur ett sådant perspektiv är det tänkbart att mer fokus skulle kunna läggas på varumärket som drivkraft snarare än en mänsklig ledare och att det ligger mer i varumärket än dess funktion som extern symbol. Därför vill vi undersöka om ett varumärke kan utgöra såväl bilden av en organisation externt, som en kärna, identitet och ledstjärna för den interna organisationen, samt hur varumärket på ett värdefullt sätt skulle kunna skapa värde, mening, mål och vision för att leda en organisation i önskad riktning. I och med den kritik av ledarskapet som har presenterats, ihop med det förflyttade ledarskapet som Czarniawska nämner som en följd av globaliseringen som uppstått i samhället, finner vi det relevant att undersöka hur varumärken kan fungera som ett komplement eller substitut till ledarskapet. Genom att undersöka dessa frågor finns även en förhoppning att bidra med nya insikter till forskningsfältet, samt ge en ny vinkel av varumärket genom dess eventuella roll och funktion i ledarskapsaspekter.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om och i så fall hur ett varumärke kan ha en ledande funktion i en organisation. Fokus kommer att ligga på hur den interna organisationen upplever varumärket och dess roll i ledarskapsaspekter som till exempel motivation, mening, mål och sammanhållning. Mot bakgrund av problemdiskussionen syftar studien således till att undersöka och analysera: huruvida ett varumärke kan fungera som ett komplement alternativt ett substitut till en organisations ledarskap.

1.5 Forskningsfrågor

- Vilken roll spelar varumärket för ledarskapet hos organisationens formella chefer samt medarbetare?
- Vad krävs av ett varumärke för att det ska kunna fungera som en ledande funktion inom en organisation?

1.6 Undersökningsobjekt

Med grund i syfte och problemformuleringen har vi valt att utföra vår studie på Bikram Yoga Göteborg. Bikram Yoga Göteborg är ett litet företag som grundades 2013. Företaget är grundardrivet och drivs främst av Allison Wong Toi eftersom företagets andra grundare, Michelle Lee, är bosatt i Kanada. Utöver Allison och Michelle består organisationen av 7 receptionister och 10 yogateachers. Företaget är ett oberoende företag som identifierar sig med yogiraj Bikram Choudhury's metoder i sitt företagsnamn. Bikram Yoga Göteborg drivs av en stark ideologi och det finns en stark idé och tro kring det de arbetar med.

2. Teoretisk referensram

Till en början lyfts aspekter kring ledarskap i organisationer genom teorier grundade av författare och professorer som Peter G. Northouse, John P. Kotter och Abraham Zaleznik, samtliga välkända forskare inom organisation och ledarskap. Vidare förklaras framträdande och önskvärda faktorer inom ledarskap och organisationer, vilka kan vara behjälpliga för att nå de mål man önskar att uppnå. Därefter behandlas ett perspektiv som fokuserar på ledarskapet ur en annan synvinkel än den annars ofta så positiva. Detta görs för att ge en nyanserad förståelse för begreppet och hur ledarskapet ofta presenteras som något självklart och positivt för en organisation, men att det nödvändigtvis inte alltid är så. Till sist lyfts varumärket som ett alternativ, vilket slår an till varumärkets bidrag till ett större meningsskapande och ett gemensamt ansvar. På så sätt binds vår referensram samman, där olika synvinklar och perspektiv får plats, vilka genererar en djupare grund för förståelse, tolkning och argumentation i den fortsatta studien.

2.1 Ledarskap, dess roll och förmåga att motivera och engagera

Northouse (2003) definierar begreppet ledarskap mer precist som en process där en individuell individ influerar en grupp individer att sträva efter ett gemensamt mål. Att definiera ledarskapet som en process syftar till betydelsen av att inte se till ledarskapet som en egenskap som finns inom ledaren, utan snarare en händelse som uppstår genom en samverkan mellan ledaren och de som följer. En ledare men även deras följare är skapare av begreppet i och med sitt deltagande i processen, varför ledare och följare förstås i sin relation till varandra. Ledarskap är alltså ingen linjär, monetär företeelse utan snarare ett interaktivt samskapande som såväl påverkar som påverkas av sina följare. Att beskriva ledarskapet ur en sådan vinkel gör begreppet mer tillgängligt till hela kontexten, istället för att begränsa ledarskapet till den formellt konstruerade ledaren för en grupp (Northouse, 2003).

Studier om ledarskapet sett i förhållande till chefskapet är ett ämne som lyfts av forskare och författare, vilket är relevant att känna till för att urskilja fokus för vår studie. Northouse (2003) inleder med att förklara hur de båda begreppen sammanfaller med varandra utifrån vad som är centralt för de båda karaktärerna, nämligen hur dessa med skilda medel involverar och påverkar en grupp av individer i uppfyllelsen av ett specifikt mål (Northouse, 2003). Chefskapet förklaras dock ofta handla om att skapa ordning och stabilitet, medan ledarskap bygger på flexibilitet och en konstruktiv förändring. Ledarskapsprofessorn John P. Kotter (1990) redogör för hur chefskap handlar om planering och budgetering, att etablera dagordningar, tidsplaner och fördela resurser. Det handlar även om organisering och bemanning, det vill säga att skapa struktur, genomföra jobbplaceringar och att fastställa regler och förfaranden. Samt om kontroll och problemlösning, vilket sker genom incitament och korrigerande åtgärder (Kotter, 1990). Vidare behandlar författaren att ledarskap å andra sidan handlar om att skapa riktning för sina medarbetare genom att skapa en vision och att klargöra en helhetsbild, samt att sammanföra människor genom att kommunicera mål, skapa engagemang och sammanhållning. Dessutom nämner Kotter att ledarskapet fyller en funktion i att motivera och inspirera, samt att entusiasmera, involvera, skapa möjligheter och stärka

sina medarbetare i sina uppgifter och tillgodose behov. Somliga forskare, till exempel Zaleznik (1977) vågar till och med gå så långt att de hävdar att chefer och ledare är två olika typer av individer. Dessa menar att chefer arbetar mer reaktivt och är mindre känslomässigt engagerade i sitt arbete och att ledare tvärtom är mer proaktiva, samt mer känslomässigt involverade i sin ledning (ibid). I denna studie kommer fokus att ligga på ledarskap och vi kommer att utgå från de inneboende funktioner som Kotter (1990) definierar. Att skapa riktning, att sammanföra människor och att motivera, inspirera, samt involvera och stärka medarbetare är några av de egenskaper som vi ställer oss undrande inför om ett varumärke kan uppfylla.

2.1.1 Transformativt ledarskap: fokus på att motivera och utveckla inre drivkrafter

Sett ur ett historiskt perspektiv har en övergång vuxit fram inom ledarskapsforskningen. Redan i början av 1920-talet började forskare och författare att ägna sig åt vad som utgör ett inspirerande, visionärt och karismatiskt ledarskap. Dessa teorier har de senaste 25 åren ägnats allt större uppmärksamheten i litteraturen (Avolio et al., 2009). Precis som författaren Bass (1990) förklarar har en förändring skett, från ett tidigare transaktionellt ledarskap, kännetecknat av utbyten och disciplin för att skapa standardisering och uppnå önskade resultat. Ett hierarkiskt och styrande ledarskap, där en chef genom kontroll och direktiv såg till att organisationens arbete mot uppsatta mål hölls igång effektivt och systematiskt. Till ett mer transformativt ledarskap, vilket fokuserar på följarna och motiverar dem att uppnå en nivå då de presterar högre och utvecklar en inre drivkraft inom varje individ (Bass, 1990). Det transformativa ledarskapet syftar till att motivera genom att inspirera och kännetecknas av ledare med karismatiska egenskaper. Med karisma syftar Bass (1990) till känslor av meningsfullhet genom att bistå ett mål och ett uppdrag, en ingjuten stolthet och att vinna tillit och respekt. Något som enligt författaren är viktigt att medarbetarna ser hos sin ledare. Vidare betonar transformativt ledarskap en symbolisk och visionär ledare med ett inspirerande budskap, ideologiska värderingar, känslor och intellektuell stimulans (Bass, 1990). Med intellektuell stimulans syftar Bass (1990) till ledare som är villiga och kapabla att visa sina medarbetare nya vägar och lösningar av tidigare problem. Detta genom att se på problem som lösningsobjekt och genom att betona rationella lösningar. Även Kendrick (2011) nämner intellektuell stimulans som ett sätt att uppmana de anställda att ifrågasätta grundantaganden och generera en mer kreativ lösning på problemen. Att inte fastna i att tänka: "det är så här vi alltid har gjort" utan att se helheten och våga frigöra sig från stadgade konventioner (Kendrick, 2011).

Transformativt ledarskap handlar om att fokusera på följarna och att motivera dem att uppnå en nivå då de presterar högre och utvecklar en inre drivkraft (Kendrick, 2011). På liknande sätt beskriver Walumbwa och Wernsing (2012) transformativt ledarskap som en process för att inspirera människor att uppnå gemensamma mål. Något som möjliggörs genom att erkänna individens behov, stimulera kreativt tänkande och förena värden mellan individer och grupper. Vidare beskrivs transformativa ledare ägna individuell omtanke åt sina anställda. Det vill säga, de ägnar särskild uppmärksamhet åt sina anställda och ger unik coaching då de

fungerar som mentorer för dem som behöver hjälp för att växa och utvecklas (Kendrick, 2011).

2.1.2 Vad är motivation?

Law's (2016) definition av motivation lyder: *“De mentala processer som väcker, upprätthåller och leder mänskligt beteende. Motivation kan härröra från processer som äger rum inom en individ (inre motivation) eller från effekten av faktorer som verkar på individen från utsidan (yttre motivation); i de flesta fall interagerar ständigt dessa två inflytanden. Vokabulären som associeras med motivation är stor; termer som syfte, lust, behov, mål, preferenser, uppfattning, inställning, erkännande, prestation och uppmuntran är vanliga.”*

Davis (2004) beskriver motivation som de psykologiska krafter; biologiska, emotionella, kognitiva eller sociala krafter, som aktiverar och leder beteende. Motivation handlar om att skapa entusiasm och ett intresse som gör att någon vill göra något, att ge någon en anledning eller incitament att agera. Att ha motivation är synonymt med att ha en direkt och energisk avsikt att fullfölja ett mål (Pillay & Cardenas, 2015). Parks och Guay (2009) menar att motivation handlar om beslut, medvetna eller omedvetna, som involverar hur, när och varför vi allokerar ansträngning och energi till en uppgift eller aktivitet. De lyfter att motivation i huvudsak handlar om fyra faktorer; drivkraft, riktning, intensitet och uthållighet. Att motivation avser vad vi väljer att sträva efter (drivkraft och riktning) och hur vi fullföljer det (intensitet och uthållighet). Drivkraft är den väsentligt motiverande process av att vara intresserad av ett givet mål, medan riktning är processen av att faktiskt välja ett mål och att välja att fullfölja det. Intensitet avser mängden arbete som man lägger ner i jakten att nå målet och uthållighet refererar till en fortsatt strävan efter målet, även i mötet av utmaningar (Parks & Guay, 2009).

2.1.3 Vikten av syfte och mening

I den engelska vetenskapliga litteratur vi använt oss av benämner de författare vars verk vilka vi refererat till ordet “purpose”. Översatt till svenska kan ordet betyda både syfte och mening, vi kommer därför att använda oss av båda dessa begrepp i den fortsatta studien. Tanken om att ett gemensamt syfte eller mening kan ena en grupp människor går långt tillbaka i tiden. Forskare har sedan länge studerat hur ledare kan inspirera till handling genom att uttala ett tydligt syfte och mening för organisationen. Chandler och Munday (2011) definierar begreppet som: *”de intentioner, riktmärken eller mål en individ har som motiverar deras handlingssätt eller beteende vid ett särskilt tillfälle”*.

Shamir, House och Arthur (1993) menar att kommunicera ett syfte är en ledares mest centrala uppgift, eftersom det genomsyrar hela organisationens arbete med mening och riktning. Vidare förklarar Rafferty och Griffin (2004) vikten av ett engagerande och idealisera ett “verbalt porträtt”, det vill säga att sätta ord på syftet och vad organisationen strävar efter att en dag uppnå.

Schultz (2014) framhåller att alla företag har ett syfte, men att det inte alltid är uppenbart genom de olika nivåerna i en organisation. Ett syfte bör översättas till en personlig och sammanhållande vision som genomsyrar hela organisationen. Syftet bör vara kort, klart och realistisk och det bör också förmedla en representativ bild av framtiden samtidigt som det är tilltalande för såväl anställda, kunder och samhället i stort (Schultz, 2014). Författaren betonar även det värde som ligger i att utforma ett skarpt, välformulerat uttryck som involverar så många aktörer som möjligt i sitt utformande, och att ständigt kommunicera dess relevans i hela organisationen. Genom att skapa ett övertygande syfte med en tydlig vision och mission låter organisationen alla veta vad organisationen står för, vart den är på väg och leder människor i en gemensam riktning. Det blir på så sätt även enklare att göra prioriteringar på kort sikt, så att långsiktiga mål kan uppfyllas. Att samla sina medarbetare kring ett gemensamt mål är en viktig framgångsfaktor. Att veta och förstå organisationens syfte kan betyda skillnaden mellan att bara arbeta och att arbeta med mening (Schultz, 2014).

Carton, Murphy och Clark (2014) redogör för att forskare länge studerat hur ledare kommunicerar visioner och värderingar för att etablera en känsla av mening hos en individ. Men att de förbisett hur dessa meddelanden även kan användas för att etablera den gemensamma känsla av mening som uppnås när flera anställda har samma förståelse för syftet med arbetet. För att utlösa denna gemensamma känsla av organisationens mål och mening lyfter författarna att det krävs en kombination av en uttalad bildligt talande vision tillsammans med ett mindre antal värderingar. De betonar att denna kombination även kommer att öka prestanda och förbättra sammanhållningen inom en organisation (Carton et al, 2014).

Denna framtoning berörs även av Dik, Duffy, Allan, O'Donnell, Shim, och Steger (2015) som också menar att skapa syfte och mening inom en organisation handlar om att få medarbetare att förstå vad deras arbete i slutändan handlar om och vad som gör deras arbete meningsfullt. Författarna vidhåller att då detta blir fokus i organisationen kommer såväl organisationens produktivitet som medarbetarnas välbefinnande att öka. Detta därför att genom att identifiera, utveckla och hitta nya sätt att använda sina bästa styrkor i sitt arbete upplevs en starkare känsla av mening, något som innebär att både individers välbefinnande och framgång för organisationen i stort gynnas (Dik et al, 2015).

Dik et al. (2015) betonar även upplevelsen av positiva känslor. Enligt författarna känner sig personer som upplever mer positiv än negativ känsla i deras liv mer uppfyllda, och att man funnit samma resultat när man studerar positiva känslor på arbetsplatsen. Författarna menar att upplevelsen av positiva känslor på jobbet stimulerar kreativ problemlösning, hjälpsamt beteenden, trivsel och tillfredsställelse.

2.1.4 Sammanhållning genom mål och gemenskap

Vi har till denna punkt berört att en organisation bör ha samma riktning och att den bör sträva mot samma mål, varför vi vill definiera innebörden av dessa begrepp. Kent (2006) definierar

begreppet mål som: *”den ände mot vilken en process, fysisk eller psykisk, är riktad, och mot vilken en individ medvetet eller omedvetet strävar”*. Vidare framtonas att väldefinierade mål spelar en viktig roll i motivation och förser utövaren med något konkret att rikta sin energi mot (Kent, 2006). Gruppsammanhållning i sin tur definieras som: *”Den egenskap eller kraft som binder gruppmedlemmar tillsammans. Gruppsammanhållningen ökar betydelsen av medlemskap för den som tillhör gruppen, motiverar medlemmar att bidra till gruppens bästa och uppmuntrar en känsla av lojalitet och engagemang.”* (Kent, 2006). Det handlar om att dela något, om att finna en gemensam nämnare att vårda och bevara (Carton et al, 2014). På så sätt vävs dessa begrepp, mål och sammanhållning, samman och utgör vitala fundament för en organisation. Ett gemensamt mål ger organisatoriska medlemmar en gemensam helhetssyn, vilken kommer att leda dem i sitt arbete (Carton et al., 2014).

2.1.5 En kritisk vinkel av ledarskapsrollen

Blom och Alvesson (2015) menar att begreppet eller fenomenet ledarskap i stort ofta förskönas och att ledarskap per definition innebär någonting bra. Författarna ställer sig istället kritiska kring termen ledarskap och menar att begreppet kommit att bli överexploaterat. De menar att ledarskap ofta framhävs som något åtråvärt och att bra ledarskap presenteras som nyckeln till framgång; bra ledarskap genererar bra ”outputs”. I dagens organisationer läggs allt mer fokus på att bra ledarskap leder till bra resultat, och att dåligt ledarskap leder till dåligt resultat. Författarna uttrycker att vi lever i en kultur av grandiositet, det vill säga att så mycket som möjligt bör låta imponerande och öka status och identitet. Detta menar författarna har kommit att påverka såväl ledarskap i organisationer och de lyfter att ledarskapsrollen målas upp som något mycket prestigefullt och eftersträvansvärt i vårt samhälle (Blom & Alvesson, 2015).

Blom och Alvesson (2015) hävdar att ledarskap är tänkt att servera visioner, värderingar, inspiration och mening i arbetet, men att här finns en paradox. Tilliten till ledarskap kan istället komma att resultera i brist på självständighet och initiativförmåga. Vidare varnar författarna oss för att bli blinda för alternativa sätt att få riktning, samordning, inspiration och stöd, som inte är inramade i termer av ledarskap. Istället för att använda den överexploaterade termen ledarskap, kan det vara mer framgångsrikt att överväga att använda andra termer.

Denna kritiska ansats berörs även av författaren Tomas Sergiovanni (2007) som med liknande kritiska ställning anser att allt för mycket uppmärksamhet ägnas åt ledarskap. Sergiovanni menar att vi nästan uteslutande fokuserar på ledarskap som något kraftfullt, direkt och interpersonellt, utan att se dess brister, och att vi istället borde lägga åtminstone lika stort fokus på ersättare till ledarskapet. Författaren lyfter att ju mer framgångsrika vi blir på att tillhandahålla dessa ersättare, desto mer sannolikt är det att vi kommer att bli självstyrande. Vidare framhåller Sergiovanni att vi snarare borde ställa oss frågor med substans, *”Vad kan vi göra för att förbättra utveckling och lärande?”* (Sergiovanni, 2007, s 87), än att fokusera på processer och tänka *”Hur kan jag få människor att göra vad jag tycker*

är bäst?” (Sergiovanni, 2007, s 87). Men så länge vi endast fokuserar på en enskild ledare kommer vi inte att nå dit (Sergiovanni, 2007).

Slutligen finns det även forskare som hävdar att bevisföringen för att ledarskap faktiskt genererar goda resultat är bristfällig. Yammarino et al. (2005) poängterar att trots att litteraturen om ledarskap är stor och växande, finns det relativt få studier inom något av områdena för ledarskapsforskning som på lämpligt sätt behandlar teori, mätning, data-analys och slutsatser.

Vi vill även lyfta att det inom ledarskapsteorier ofta framstår som att alla medarbetare är mottagliga för motivation och förändring, samt att medarbetarna generellt är mottagliga för visioner och mål och att de har en önskan att jobba med syfte och mening. Dock hävdar vi att vissa kanske inte vill bli motiverade utan bara vill arbeta och utföra sina uppgifter. Vad finns det för dem som inte är mottagliga att ledas av en ledare?

2.2 Varumärke: ett abstrakt fenomen, på många sätt mer än en visuell symbol

Den strategiske varumärkesutvecklaren och författaren Tomas Falonius beskriver begreppet “varumärke” som något mångtydigt, ett abstrakt fenomen som kan förklaras och uppfattas på olika sätt. De vanligaste associationerna går vanligtvis till de funktioner och roller ett varumärke kan spela ur ett marknadsföringsperspektiv (Falonius, 2010). Författaren nämner bland annat den styrka som vilar i ett positivt laddat och erkänt varumärke inför organisationens externa fokusgrupp och intressenter. I samband med detta lyfter han även framväxten av en insikt som fått spridning och anammats av allt fler organisationer, nämligen styrkan i ett varumärke laddat med positivitet och entusiasm bland organisationens interna individer (Falonius, 2010).

Den interna betydelsen av varumärket är något som även lyfts av författaren Lagergren (2002), som skrivit verk om varumärken och ledarskap, och som ställer sig frågorna: Hur kan ledningen kommunicera en idé/vision på ett så effektivt sätt som möjligt inom en organisation? Hur får de alla medarbetare att tänka i gemensam riktning och med samma inspiration? Samt hur förklarar de en affärsidé så att alla förstår dess verkliga betydelse? Författaren menar att det gemensamma svaret på samtliga dessa frågor är genom att fokusera på varumärket (Lagergren, 2002).

En fördel med ett varumärke är bland annat att det, till skillnad från något fysiskt förekommande, genom sin metafysiska representation enkelt kan förflyttas, leva kvar och förhoppningsvis blir starkare med tiden (Falonius, 2010). Ett varumärke är på många sätt mer än en visuell symbol. Dels både bär och består det av en betydelse som skapats och även skapas utav de som använder denna symbol (Hatch & Schultz, 2009). Vidare lyfter författarna att varumärket bör förstås som företagets identitet och själ, passion och tro. Varför ett varumärke kan kommunicera något meningsfullt till organisationens medarbetare på ett sätt som tillåter dem att känna en känsla av meningsfullhet genom deras roll och deltagande.

Varumärket involverar samtliga av organisationens nivåer och instanser, så väl toppchefer som medarbetare inom den dagliga verksamheten, på ett opartiskt vis. Att varumärket konstant genomsyrar organisationen både upp och ner och tillbaka allierar organisationen och ger incitament till en sammanhållning och gemenskap (Hatch & Schultz, 2009).

2.2.1 Engagemang genom ett varumärke

Vikten av att vara involverad och engagerad inom en organisation, genom organisationens varumärke förklaras och illustreras i en artikel av Burmann & Zeplin (2004). Författarna hävdar att det bland de anställda kan uppstå en form av medborgarskap inför ett varumärke. Det vill säga en stark koppling och ett involverande, vilket drivs av ett engagemang inför vad organisationen har att erbjuda genom det koncept som genomsyrar varumärket. Engagemanget som uppstår skapar en betydelse med inslag av psykologisk anknytning hos medarbetarna inom organisationen vilket påverkar deras vilja att utöva extra ansträngning för att nå uppsatta mål och slutpunkter (Burmann & Zeplin, 2004).

Detta är något som även berörs av Lagergren (2002) som lyfter att alla medarbetare inom en organisation bör ha det gemensamma varumärket i fokus för verksamheten (Lagergren, 2002). En stor vikt i detta handlar om värdegemenskap, vilket innebär att då en individ engagerar sig i det gemensamma, får densamme ökad förståelse för helhet och sammanhang (Lagergren, 2002). Lagergren menar att på så sätt ser man tydligare sin egen plats och funktion, medarbetarna får en bättre förståelse för sitt eget och andras värde, samt den totala nyttan och konsekvenserna av det man gör - vilket medför att de anställda utför sitt arbete på ett bättre sätt (Lagergren, 2002). När alla medarbetare i organisationen har en delad uppfattning kring varumärkets betydelse, får de liknande idéer i strävan mot samma mål (Lagergren, 2002). *“Det gemensamma varumärket skapar engagemang där alla medarbetare i organisationen har samma värdebas utan att därför behöva uppleva detta som hårda diktat”* (Lagergren, 2002, s 35).

3. Metod

Syftet med studien är att få en uppfattning om och i så fall hur ett varumärke kan ha en ledande funktion i en organisation. För att ge läsaren en bättre insikt kommer vi nedan att redogöra för hur vi genomfört studien, vilka överväganden som gjorts och varför dessa har gjorts. Inledningsvis presenteras valet av forskningsansats utifrån forskningsfrågorna. Därefter beskrivs hur insamlingen av data har gått till. Efter det förklaras semistrukturerad intervjuform och vad den innebär, följt av överväganden som gjorts kring intervjuerna. Därefter följer en beskrivning av hur rådatan och material från intervjuerna analyserats. Slutligen diskuteras hur vår studie förhåller sig till begreppen validitet, reliabilitet.

3.1 Den kvalitativa ansatsen

Den här uppsatsen bygger på en kvalitativ ansats. Motiveringen till detta är att vi anser att en kvalitativ ansats bättre matchar det syfte och de forskningsfrågor som vi har valt för den här uppsatsen. Vår studie berör ett abstrakt fenomen, vilket Patel och Davidsson (2011) menar bättre kan studeras genom en kvalitativ studie. Vi vill studera en specifik kontext och utveckla en teoretisk förståelse samt erhålla en djupare kunskap, något som denna metod tillåter (Patel & Davidsson, 2011). Val av metod får även grund i att studien kommer att grunda sig på datainsamling av mjuka data och tolkande analyser, varför en kvalitativ studie är bäst lämpad (Patel & Davidsson, 2011). Detta förhållningssätt får även stöd av Kvale (1997) som menar att den kvalitativa undersökningsmetoder lämpar sig väl när syftet är att försöka förstå respondenternas utgångspunkter och tankesätt, samt av Bryman (2011) som menar på att den kvalitativa forskningen anser att den sociala verkligheten ska förstås utifrån respondentens upplevelse eller tolkning av den. Vi är intresserade av grundaren/verksamhetschefen och medarbetarnas upplevelser och berättelser av varumärket och ledarskap i relation till sitt arbete. Av den anledning är en kvalitativ ansats att föredra då individens berättelse, uppfattning och beskrivning av fenomenet är det väsentliga (Patel & Davidsson, 2011).

3.2 En abduktiv studie

Kvalitativ forskning bygger i stor utsträckning på induktion och så även den här uppsatsen. En induktiv studie kännetecknas av att forskaren förhåller sig till teori utifrån insamlad data, eller att forskaren i datan försöker finna förklaringar (David & Sutton, 2016). Enligt Fejes och Thornberg (2015) är det dock ovanligt att forskare är helt induktiva eller helt deduktiva. De menar på att forskare till stor del kan förhålla sig till antingen induktion eller deduktion genom forskningsprocessen, men att man vid en granskning av processen ändå finner inslag av de båda tillvägagångssätten (Fejes & Thornberg, 2015). En deduktiv studie innebär att forskaren utgår från en teori och med hjälp av den kan dra slutsatser. Forskare kan även kombinera deduktion och induktion, vilket beskrivs som abduktion (Svensson, 2015). I vår studie har vi till stor del varit induktiva, men vår analys har deduktiva inslag och skulle kunna sägas dra åt det abduktiva hållet.

3.3 Fallstudie

Då vi ville studera hur ett specifikt fenomen såsom ett varumärke förhöll sig i praktiken valde vi att genomföra en fallstudie av en utvald organisation, detta för att vi ansåg och hoppades att en fallstudie, vilket innebär att man på djupet undersöker en enda specifik kontext (Patel & Davidsson, 2011), skulle generera ett rikt empiriskt underlag vilket i sin tur skulle ge oss möjlighet att analysera och dra slutsatser kring fenomenet. Vår ambition var också att kunna hitta och kartlägga återkommande mönster kring varumärket i förhållande till ledarskapet i denna specifika kontext, vilket Patel & Davidsson (2011) menar att en fallstudie tillåter. Eftersom vår avsikt var att studera konkreta processer och hur de tas i uttryck och praktiseras, ansåg vi därför att en fallstudie var bäst lämpad (ibid) just eftersom vi då kunde fokusera på ett enda fall, och vår förhoppning var att på så sätt få en mer djupgående kunskap än om vi exempelvis hade genomfört en enkätundersökning. Vårt val stöds även av Denscombe (2014) som menar att en av fallstudiens fördelar är att den kan ge mer djupgående data, eftersom man bara fokuserar sig på en forskningsenhet (Denscombe, 2014). Ytterligare en fördel med en fallstudie är att man kan använda sig av flera källor samtidigt, något som ökar validiteten i undersökningen (Denscombe, 2014). Även detta såg vi som en positiv anledning till att välja att utföra en fallstudie.

Med grund i ovanstående resonemang fokuserade och utförde vi vår fallstudie på Bikram Yoga Göteborg, där vi samlade in information av olika karaktär för att kunna få en så fullständig bild av företaget och dess medarbetare som möjligt. Denna information användes sedan för att analyseras med hjälp av utvald teori, för att uppnå möjlighet till att dra slutsatser, vilket vi kommer redogöra mer för i följande avsnitt.

3.4 Primärdata och sekundärdata

Studiens primärdata utgörs av intervjudata som är hämtad direkt från nyckelpersoner som bär på viktig information för undersökningen. Att använda sig av primärdata ökar validiteten i studien, eftersom informationen är insamlad direkt från källan (Lind, 2014). Studiens primärdata är således den data som baseras på de intervjuer vi genomfört på det utvalda undersökningsobjektet för studien (Lind, 2014).

Under studiens gång har sekundärdata samlats in som komplement till studiens primära källor. Framförallt vid insamling av material till uppsatsens teoretiska referensram där litteratur och vetenskapliga artiklar ut olika ekonomiska tidskrifter har använts. Detta gjordes med fördel för studien eftersom teorier hämtade från en sekundärkälla är oberoende av uppsatsens forskarfrågor (Lind, 2014). Vid urval av sekundärdata för studien har vi ställt oss kritiska till materialet genom att vi har granskat utvalda källor i avseende av äkthet, oberoende och närhet, samt haft i åtanke och valt bort de källor som visat tecken av att vara färgade av ett syfte (Lind, 2014). Vi har exempelvis valt att framförallt använda oss av artiklar, eftersom studien berör teorier och områden som ännu är relativt nya inom forskningsfältet. Vi har använt oss av källor som både kan komplettera och även stärka varandra vid uppbyggnaden av studiens referensram för att få en så kvalitativ och trovärdig

referensram som möjligt. I sökandet efter pålitliga källor valde vi att använda oss av elektroniska resurser och databaser via både Göteborgs Universitetsbibliotek och Internetkällan Google scholar. Vidare har vi valt bort många källor som visat sig vara färgade av ett syfte eller område som inte är relevant eller rättvist för vår studie. Detta förekom ofta under sökandet efter definitioner och teorier beträffande varumärket, där var många artiklar skrivna i marknadsföringssyfte med externa mål i fokus. Då vår studie fokuserar mer på varumärkets interna funktioner valdes dessa källor bort.

3.5 Val av undersökningsobjekt

Vid vad val av organisation för vår studie genomfördes ett så kallat ändamålsenligt urval vilket innebär att ett antal valda företag, baserade på verksamhetens relevans kopplat till studiens syfte, väljs ut och tillfrågas (Denscombe 2014). Vår mål inför studien var att komma i kontakt med ett företag vars varumärke är starkt framträdande och skiljer sig från den stora massan, sett i förhållande till liknande företag inom respektive verksam bransch. Vi gjorde en sökning bland framträdande varumärken i vår egen närhet genom att söka igenom olika medier, vartefter vi gjorde ett handplock av företag vi fann intressanta. Vi läste på kring företaget och dess egen syn och beskrivning av organisationens varumärke, samt dess inneboende konceptet. Slutligen identifierade vi 10 stycken organisationer och kontaktade respektive företag via mejl där vi presenterade oss själva, beskrev vårt syfte med studien och motiverade varför vi ansåg deras organisation intressant och lämplig för ändamålet. Fick vi inte svar inom skälig tid tog vi kontakt via telefon för att kunna utesluta och gå vidare. Vi fick flera positiva svar men det slutliga valet föll på Bikram Yoga Göteborg, en organisation och yogastudio, kännetecknat av ett speciellt koncept. Det är en verksamhet som erbjuder ledning genom en fysisk och mental träningsform, med grund i en underliggande idéologi. Med tanke på de likheter som kan dras till egenskaper inom det transformativa ledarskapet som betonar : *“en symbolisk och visionär ledare med ett inspirerande budskap, ideologiska värderingar, känslor och intellektuell stimulans”* (Bass, 1990), fann vi organisationen aktuell och intressant för vår studie. Dessutom har organisationen blivit mycket omskrivet och omtalat i olika medier, vilket skapade ett ännu större intresse. Intervjuerna genomfördes under tre olika tillfällen, vilket var en fördel då vi vid första tillfället fick chans att bilda en uppfattning och en känsla för företagets verkliga relevans kopplat till vår studie. Då vi fann företaget fortsatt intressant valde vi att gå vidare med två ytterligare intervjutillfällen.

3.5.1 Bikram Yoga Göteborg

Organisationen och dess varumärke har sitt ursprung i ett världsomfattande koncept, skapat genom Yogiraj Bikram Choudhury, en erkänd profil inom branschen, som även grundat det internationella *Yoga College of India*. Organisationen vill genom sitt varumärke och verksamhet lyfta och sprida en mer hälsosam livsstil och dela sin passion för konceptet yoga med likasinnade. Bikram yoga är en franchise med internationell spridning och har därför flera miljoner följare utspridd i världen (Bikram Yoga, 2017).

3.6 Semistrukturerade intervjuer

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer. Ett val som grundar sig i att vi genom hela forskningsprocessen haft samma forskningsfrågor och tydligt vetat vad vi ville få fram, något som gjorde att den semistrukturerade formen av intervju passade bra. Detta stöds av Bryman (2011), som redogör för att den semistrukturerade formen är ett ofta använt val när den som genomför en undersökning har en relativt klar bild av vad den är ute efter.

Eftersom vi ville få med nyanserna i svaren på frågorna vi ställde under intervjuerna valde vi att utföra personliga intervjuer. Vår ambition var att genom samtal med en informant som besitter kunskap och erfarenhet inom vårt forskningsområde, få en djupare förståelse och finna stöd via resonemang och argumentation. Vårt val att genomföra intervjuer i semistrukturerad form föranleddes därför av att vi lade stor vikt vid att ge intervjurespondenterna stort utrymme och frihet att själva kunna utforma sina svar, och att ge intervjupersonerna möjligheten att själva definiera fenomen och beskriva sin verklighet. På så sätt upplevde vi att vi bättre skulle få med oss en helhet i det intervjupersonen sa, än att denne skulle bli tvingad att svara utifrån fasta frågor, vilket vi snarare ansåg skulle kunna hämma intervjuförloppet (Patel & Davidsson, 2011).

Den semistrukturerade formen på intervjun innebär en kombination av både struktur och flexibilitet, och skapar ett djup eftersom färre och mer ingående frågor kan ställas (Bryman & Bell, 2013). Semistrukturerade intervjuer innebär även att man inte behöver följa en på förhand bestämd ordning, utan att teman kan tas upp utifrån vad som känns rätt, och att frågorna kan ställas i den ordning som faller sig naturligt (Patel & Davidsson, 2011). Våra intervjuer bygger på att vi på förhand gjorde en intervjuguide där vi listade olika teman som vi ville beröra under intervjun. Något vi ansåg bidrog till att säkerställa reliabiliteten samt möjligheten att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2013). Vår intervjuguide baserades på öppna frågor, vilka berörde uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Ett exempel på detta är exempelvis att våra frågor kring varumärket var av beskrivande karaktär; *“Hur skulle du beskriva ert företags varumärke?”* (Bilaga 1). Under varje tema förberedde vi sedan frågor som skulle användas under intervjuerna. Detta ansåg vi matchade vår målsättning att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenhet kring ett visst fenomen i företaget (Patel & Davidsson, 2011).

3.7 Urval av intervjupersoner

Vid kontakt med företaget i samband med planering av de intervjuer som skulle genomföras presenterade vi vårt krav på urvalet av respondenterna, vilket innefattade att vi ville intervjua chefen i företaget samt att hälften av intervjuerna skulle utgöras av receptionister och hälften av intervjuerna av yogainstruktörer. Detta för att få så jämn information från de båda arbetsområdena som organisationen utgörs av som möjligt. Organisationen Bikram Yoga Göteborg utgörs av grundarna Michelle Lee och Allison Wong Toi samt deras 19 medarbetare. Då Michelle bor i Kanada är det Allison som är verksamhetschef, varför vi valde att enbart intervjua Allison, eftersom det är upplevelsen på plats som vi var intresserade

av. Utöver Michelle och Allison består organisation som uttalat av 19 anställda, där 7 är receptionister och 10 är yogainstruktörer. Detta innebar att vi inte behövde ta hänsyn till huruvida respondenterna skulle befinna sig på olika hierarkiska nivåer, något vi annars hade behövt göra för att försäkra oss om att lättare kunna jämföra respondenternas svar. Vår studie utgick inte från ett genusperspektiv, varför vi inte tog någon hänsyn till vilken könstillhörighet våra respondenter hade.

Vid kontakt med Bikram Yoga Göteborgs grundare och verksamhetschef Allison Wong Toi önskade vi att få minst fem intervjuer, för att säkerställa att det minsta antal intervjuer vi kunde tänka oss uppfylldes. Allison frågade sedan runt i arbetsgruppen vilka som kunde tänka sig att vara med. Detta urval förklaras av Bryman (2011) som ett målstyrt eller målinriktat urval. Med det menas att det väsentliga i urvalet är att intervjupersonerna matchar studiens syfte och frågeställningar (Bryman, 2011). Vi genomförde intervjuer vid tre olika tillfällen, vilka bokades in efterhand. Detta för att vi själva skulle kunna avgöra när vi var nöjda med den information och det antal intervjuer vi hade fått. Samtliga respondenter valdes då ut genom ett bekvämlighetsurval, vilket Bryman (2011) förklarar sker när urvalet blir de personer som för tillfället finns tillgängliga. Eftersom vi endast avtalat tid för intervjuer med Allison så bestod urvalet av de personer som kunde tänka sig att delta och som hade möjlighet de bestämda dagarna som vi bokat in med henne. Eftersom vår kvalitativa undersökning är begränsad till ett visst antal undersökningsenheter var det av största vikt att identifiera ett underlag som var så relevant och rikt på empiriskt information som möjligt i förhållande till våra forskningsfrågor (Lind, 2014). Efter åtta intervjuer, vilka utgjordes av grundaren/verksamhetschefen, fyra receptionister samt tre yogainstruktörer ansåg vi att vi uppnått empirisk mättnad. Vi uppfattade då att vi hade täckt in och samlat in tillräckligt med empirisk information, eftersom vi kunde se att många teman återkom och att vi därför kunde känna igen och verkade ha täckt in de stora dragen.

I den empiri och analys som följer kommer vi att benämna yogainstruktörerna som "yogateacher" vid referering till dessa. Detta eftersom de själva såväl ser sig som och kallar sig själva som yogateacher.

3.8 Utförande av intervjuer

Innan intervjutillfällena hade vi informerat respondenterna om studiens syfte. Detta är något som Lantz (2014) menar skapar motivation hos respondenten och gör att dennes tankar riktas till det som är av vikt för studien. Eftersom respondenterna innan intervjutillfället fick veta studiens syfte, hoppades vi att de skulle haft tid att reflektera över ämnet för att sedan kunna ge så genomtänkta svar som möjligt. Vi utförde intervjuer en och en med våra respondenter för att få så personliga och individuella svar som möjligt. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av oss själva, ett förtydligande av studiens syfte samt information kring att samtycke till att medverka i studien är helt frivilligt och att respondenten kan dra sig ur när som helst. Vi talade även om att om respondenten skulle ha några frågor eller funderingar skulle denne inte tveka att höra av sig, samt bad om godkännande att få spela in intervjuerna.

Vi ansåg att inspelade intervjuer skulle underlätta transkribering, vilket i sin tur skulle möjliggöra att citering och data skulle bli så tillförlitlig som möjligt. Vi använde oss därför av ljudinspelning från våra telefoner för att utöver föregående även slippa att ta anteckningar under intervjuerna, vilket vi tror bidrog till att vi istället kunde ägna större uppmärksamhet åt respondenterna samt det som sades. Enligt David och Sutton (2016) är det viktigt att vara förberedd inför en intervju med teknisk utrustning, eftersom det ofta kan ske komplikationer. För att inte riskera att lagringsutrymmet tog slut frigjorde vi så pass mycket som skulle behövas för intervjuerna. Vi testade även ljudet på de telefoner som skulle användas vid intervjuerna för att se hur nära de behövde vara för att få bra signal, för att säkerställa att det inte skulle vara några problem att i efterhand höra vad som sades i intervjuerna.

Inför intervjutillfället hade vi förberett en intervjuguide med ca 20 övergripande frågor som vi utgick från. Dessa frågor låg till grund för intervjun och utvecklades med följdfrågor då vi inte tyckte att respondenten svarade utförligt nog, eller om respondenten kom in på något extra intressant som vi trodde skulle kunna vara intressant för vår studie. Vi hade som ambition att intervjuerna skulle kännas så avslappnade som möjligt för respondenten, för att denne skulle känna sig trygg och bekväm och kunna ge reflekterade och genomtänkta svar samt. Enligt David och Sutton (2016) kan valet av lokal vara viktigt och att det är bra att välja en plats som känns välbekant och naturlig för den som ska intervjuas. Detta underlättades av att våra intervjuer utfördes i studios lounge, en avsides plats med soffor, där väggarna pryds av tavlor med olika yogiska budskap, samt en te-station, vilket gör platsen till en avkopplande och välbekant miljö. En plats som respondenterna känner till väl och känner sig hemma i. Vi gjorde också bedömningen att ämnet inte var av sådan karaktär att det var känsligt att prata om i den miljö vi befann oss i under intervjuerna. Något som baserades på att samtliga respondenter samtyckte till att genomföra intervjuerna samt att chefen godkände genomförandet.

Vi valde att båda intervjuerna skulle vara närvarande och delaktiga i intervjun, med lika fördelning av de frågor som ställdes. Intervjufrågorna inleddes med bakgrundsinformation om respondenten, vilket innefattade bland annat ålder, arbetsuppgifter och hur länge respondenten arbetat i studion. Därefter övergick frågorna till att handla om företagets varumärke för att skapa en uppfattning av vad deras uppfattning av detta var och få en bild av vilken betydelse varumärket har för respondenten samt i dennes arbete. Frågorna övergick därefter till att beröra Allison's chefskap och ledarskap samt upplevelsen av motivation, mening och engagemang i sitt arbete. Vidare ställde vi frågor om hur sammanhållningen är. Ambitionen var att intervjuerna skulle ta ca 30 minuter/styck, detta för att vi ansåg att detta skulle vara tillräckligt med tid för att få fram den information som vi behövde för vår studie.

3.9 Sammanställning av respondenter

	Ålder	Arbetsområde	Anställningstid
Allison Wong Toi	44 år	Grundare och verksamhetschef	3,5 år
Christoffer Medin	33 år	Receptionist	2,5 år
Elin Skagerdal	26 år	Receptionist	5 månader
Hilary Brooke	34 år	Yogateacher	3 år
Jens Öhman	28 år	Receptionist	2 år
Lisa Russel	33 år	Yogateacher	2 månader
Nomi Naimala	35 år	Yogateacher	2 år
Simon Brandt	29 år	Receptionist	2 år

Tabell 1, Intervjufördelning.

3.9.1 Åldersfördelning

Tabell 1 visar på ett åldersspann på totalt 18 år, där den yngsta var 26 år och den äldsta var 44 år. Sett till enbart anställd personal och ej ägaren/verksamhetschefen Allison var det ett åldersspann på 9 år, där den yngsta var 26 år och den äldsta 35 år. Inte heller vad gäller åldersfördelning hade vi något krav i våra kriterier på respondenter eftersom detta inte berör vårt fokusområde. Vi kände oss därför nöjda med den åldersfördelning som respondenterna utgjorde.

3.9.2 Anställningstid

Kolumnen "Anställningstid" beskriver hur länge respondenterna har arbetat hos det studerade företaget. Den gemensamma nämnaren för alla respondenter är att alla utom två har varit anställda i mer än två år och är etablerade inom organisationen. Inom yogabranschen är det inte helt ovanligt att arbeta som "traveling teacher", något som innebär att du arbetar som frilansande yogainstruktör och samtidigt reser världen över för att arbeta på olika studios för en tid. Denna tid kan variera, men för yogateacher Lisa Russel bland våra respondenter rör det sig om totalt tre månader hos Bikram Yoga Göteborg, innan hon reser vidare. Då intervjun ägde rum hade hon varit där i två av dessa månader.

3.9.3 Intervjulängd

Vår ambition var att intervjuerna skulle ta cirka 30 minuter. Utfallet stämde väl överens med detta, då intervjutiden för de anställda hamnade på mellan 26-37 minuter. Intervjun med grundaren och verksamhetschefen tog dock 48 minuter. Anledningen till detta var den språksvårighet som uppstod då Allison ursprungligen är från Nya Zeeland, intervjun gjordes

på en blandning av svenska och engelska och tid för förtydligande av intervjufrågor krävdes. Med facis i hand hade det kanske varit enklare att genomföra hela intervjun på engelska.

3.10 Analysmetod

Inom kvalitativ forskning finns ingen bestämd metod för hur man går tillväga vid bearbetningen av kvalitativt material (Patel & Davidsson, 2011). Vi var därför relativt fria i denna process. Samtliga av våra intervjuer spelades in under genomförandet och därefter transkriberades allt materialet, detta för att inte gå miste om viktigt material samt för att underlätta och säkerställa att vi citerade intervjupersonerna korrekt. Därefter gick vi igenom materialet och gjorde en tematisk analys. Tematisk analys innebär en bearbetning av materialet där man fokuserar på likheter och olikheter mellan intervjuer. På så sätt kan man upptäcka teman som upprepas och återkommer. Tematisk analys innebär även att man fokuserar på hur olika uttryck används, analogier och metaforer, språkliga kopplingar, övergångar i samtalen och saknad data (Bryman, A., 2011). I relation till ämnet som behandlas i uppsatsen och med grund i studiens syfte har vi valt att strukturera empirin och analysen efter tre huvudsakliga teman, där det första handlar om ledande funktioner, det andra om att varumärket är mer än en extern symbol och det tredje om hur varumärket hjälper till att reducera en distans. Under dessa teman identifierade vi sedan subteman. Efter att teman och subteman identifierades la vi till citat från intervjuerna och dessa kopplades sedan till valda teorier. Enligt Fejes och Thornberg (2015) ligger det svåra för en forskare i att lyckas bryta ner materialet då den kvalitativa datan är omfattande och det kan vara svårt att urskilja det som är väsentligt. En kvalitativ analys kan ha olika syften och inriktningar i hur man analyserar sociala problem, en av dessa fokuserar på sociala problem ur en subjektiv förståelse och där blir det relevanta individens uppfattning eller upplevelse av ett fenomen (Fejes & Thornberg, 2015). Eftersom det är just en subjektiv upplevelse av ett fenomen som studien riktar sig mot, var detta fokus för vår analys bäst lämpad. Redan under intervjuerna och senare när vi läste transkriptionerna upplevde vi att det fanns några tydliga intressanta spår. För att bryta ner materialet till det väsentliga fokuserade vi på vårt syfte och våra forskningsfrågor och försökte samla relevant material i olika kategorier. Ett exempel på detta är avsnitt 4.5.2 (En stark sammanhållning), där en samling av det i våra intervjuer som hade att göra med sammanhållning berörs. Det samma gäller för de citat som finns med under respektive rubrik som berör den aktuella kategorin eller subtemat. De citat vi har med är citat som vi upplever utmärker sig extra eller på annat sätt belyser en viktig ståndpunkt för vår empiri och analys.

Som vi i ett tidigare avsnitt (3.2 Induktiv studie) tagit upp så innehåller studien både induktiva och deduktiva drag. Det induktiva i analysprocessen berör hur vi ur transkriberingen identifierade hur respondenterna upplevde varumärket. Analysen genomfördes genom att vi tolkade empirin mot studiens teoretiska referensram och därefter tog vi varsamt fram slutsatser med förhoppning att svara på uppsatsens valda forskningsfrågor vilket är ett induktivt tillvägagångssätt. Det som identifierades delades sedan in i respektive kategori. Det deduktiva inslaget i analysen berör när vi använde teori för

att söka förklaringar i de kategorier som framträtt och med hjälp av dessa besvara studiens forskningsfrågor. Ett exempel på detta i uppsatsen är avsnitt 4.6.1 (En gemensam målbild och värdegrund). I transkriberingen framgick exempelvis att en gemensam målbild spelar en stor roll för medarbetarna. Med hjälp av teoretiska resonemang försökte vi sedan förklara det som uppkommit i materialet.

Vi har med noga eftertanke försökt att vara kritiska i vår analys och tolka vårt material så objektivt som möjligt för att det inte ska stödja våra egna idéer, detta för att undvika att vår undersökning blir vinklad eller snedvriden.

3.11 Tillförlitlighet och kvalitet

Reliabilitet är ett vanligt förekommande begrepp inom kvantitativ forskning och visar på tillförlitlighet beträffande valda mätinstrument (Patel & Davidsson, 2011). Skiftande svar i en kvalitativ studie behöver dock inte per automatik innebära en låg reliabilitet. Detta beror på att reliabilitet i en kvalitativ studie bör ses ur ett perspektiv där bakgrund av den unika situation som råder under undersökningstillfället beaktas. Mot bakgrund av detta antas reliabilitetsbegreppet närma sig begreppet validitet vid kvalitativ forskning, varför man gärna flätar samman dessa och istället ger validitetsbegreppet en vidare innebörd vid den här typen av forskningsstudier (Patel & Davidsson, 2011). Denna metod och förhållningssätt har vi valt att applicera vid motivering och bedömning av tillförlitlighet och kvalitet i vår studie.

Enligt Patel & Davidsson (2011) syftar beteckningen validitet i en kvalitativ studie till att upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av livsvärlden, samt att beskriva uppfattningar eller en kultur. Vidare förklarar Patel & Davidsson (2011) att validitet berör hela forskningsprocessen och dess samtliga delar och menar att trots att varje kvalitativ forskningsprocess är unik så finns det några ståndpunkter inom validitetsproblematiken som går att generalisera och är värdefulla att beskriva. Dessa utgörs av begreppen *triangulering* och *kommunikativ validitet*, vilka berör problematik gällande insamling av information samt analys och hur resultatet kommuniceras och redogörs (Patel & Davidsson, 2011).

Patel och Davidsson menar att: *"triangulering innebär att forskare validerar genom att välja flera olika datakällor, t.ex. olika personer, platser eller tidpunkter, där det aktuella fenomenet yttrar sig"* (Patel & Davidsson, 2011). Detta stärker studiens kvalitet och tillförlitlighet eftersom samma fenomen kan studeras i olika sammanhang och ger möjlighet att tolka en variation i detta (Patel & Davidsson, 2011). I vår studie har vi gjort aktiva val för att få en spridning i vår insamling av data. Varje intervju har inneburit en ny respondent vilket har givit oss ett intervjumaterial innehållande varierande svar från 8 olika individer. Vidare har dessa olika personer haft olika roller inom samma organisation vilket visar på triangulering och validitet.

För att visa på validitet är det även viktigt att visa på medvetenhet och reflektion gällande val och hantering av transkribering av intervjuer och hur detta kan påverka studiens analys (Patel

& Davidsson, 2011). Vi har vid transkribering av de inspelade intervjuerna utfört en noggrann, ordagrann översättning för att minimera risken att underlaget ger analysen en missvisande vinkel. Vad gäller de citat som vi har valt att lyfta i empirin, så har vi valt att inte översätta de citat som är hämtade från engelska intervjuer, detta för att de ska vara så autentiska som möjligt och för att vår studie på så sätt ska bibehålla sin trovärdighet och kvalitet. Vidare har vi i vår valt att använda oss av flertalet teoretiska perspektiv för att med bättre kvalitet belysa vårt material och skapa en mångfald i den analyserande tolkningen.

Precis som Patel & Davidsson (2011) redogör kan validiteten i en kvalitativ studie sällan avgöras genom kopplingar och redogörelser till en objektiv yttre position utan istället vilar fokus i en intern logik inom analysen. En god kvalitet inom en kvalitativ kännetecknas således av en inre logik där olika delar kopplas samman och ledas till en helhet (Patel & Davidsson, 2011). Detta har vi haft i åtanke under arbetet med analys av vår studie och kontinuerligt kontrollerat och reflekterat kring under processens gång.

Vid presentation och uppbyggnad av tolkningar har vi medvetet beaktat att det bör finnas rum för läsaren av uppsatsen att bilda en egen uppfattning, vilket syftar till kommunikativ validitet (Patel & Davidsson, 2011). Vår strävan har varit att kommunicera och finna en balans av citat och egen analys och reflekterande text, där läsaren ska kunna ges möjlighet att bilda en egen bedömning av tolkningen.

3.12 Etisk reflektion

Vid genomförande av undersökningen har vi tagit hänsyn till och noggrant övervägt forskningsetiska aspekter. Detta för att kunna säkerställa och visa på att studien genomförts på ett etiskt korrekt sätt. Det visar dessutom på en hög kvalitet och att det finns en balans mellan studiens bidrag till samhället och ett skydd mot otillbörlig insyn till individer i studiens livsförhållanden (Patel & Davidsson, 2011). Dessa fyra övergripande etiska krav har formulerats av vetenskapsrådet och innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att deltagaren i en studie ska få information om studiens syfte och hur materialet kommer att användas. Samtyckeskravet handlar om att deltagaren ska informeras om att deltagande är frivilligt, att den själv har rätten att bestämma över sin medverkan och att det när som helst går att ta tillbaka sitt samtycke. Konfidentialitetskravet är principen att alla deltagarens personuppgifter skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter ska skyddas och hanteras på ett säkert sätt så att obehöriga inte kan ta del av dem. Nyttjandekravet står för att uppgifter insamlade om deltagaren endast får användas för forskningsändamålet (Patel & Davidsson, 2011).

Samtliga individer informerades muntligt kring de fyra övergripande aspekterna under inspelning av våra intervjuer och fick ge ett verbalt godkännande till sitt deltagande i studien.

3.13 Metodkritik

Då vi använder oss av kvalitativa intervjuer med vår valda organisations interna medarbetare finns en avsaknad av en utomstående syn på företaget. Då det är just en organisations interna kärna och processer inuti företaget vår studie ämnar att undersöka ser vi ingen brist i studien i de avseendet.

Vår studie bygger på en kvalitativ undersökning och utgörs av personliga, kvalitativa intervjuer. En kvantitativ studie var däremot aldrig ett alternativ eftersom givna svarsalternativ och mätinstrument inte skulle ge oss svar kring individens personliga upplevelser. Det skulle heller inte ge oss den intensitet och de djupgående material som krävs för att uppnå studiens syfte. Det hade givetvis varit stärkande för studien, dess verklighetsförankring och empirins trovärdighet att genomföra fler intervjuer och att genomföra dessa med samtliga medarbetare inom organisationen. Vi anser dock att det material som samlats in täcker en tillräcklig grad av organisationens medarbetare och innehåller en lämplig spridning och fördelning av respondenter beträffande kön, ålder och roll inom organisationen.

Vi är medvetna om och vill belysa en potentiell svaghet i studien på grund av att forskningsområdet utgörs av de två diffusa och abstrakta fenomenen ledarskap och varumärken. Det finns en svårighet med att studera varumärken just eftersom det inte är helt enkelt att veta vad det egentligen är som ska studeras. Vidare finns även en brist i tidigare forskning och studier kring varumärket och dess funktioner i en ledarskapssituation, vilket skapade en svårighet i att finna teoretisk förankring inom området. Å andra sidan gav det ett än större intresse att undersöka det valda ämnet med en förhoppning att ge ett intressant bidrag.

Till sist vill vi belysa att intervjuerna ej anonymiserades och att dessa utfördes i en allmän och öppen miljö, något som eventuellt påverkat de svar som gavs i intervjuerna. Samtliga respondenter gav mycket positiva svar kring exempelvis grundaren och verksamhetschefen Allison's ledarskap och studion i sig. Detta kan eventuellt ha berott på att de var medvetna om att Allison fanns i närheten och därför inte ville tala nedlåtande om varken henne eller arbetsplatsen. Om intervjuerna hade utförts i en sluten miljö, eller om intervjuerna hade anonymiserats, är det tänkbart att intervjuerna hade givit ett annorlunda utfall.

4. Empiri & Analys

I följande kapitel redogör vi för det empiriska material vi fått fram samt analyserar detta utifrån den valda teoretiska referensramen för studien. Kapitlet inleds med en bakgrund som utgörs av bikramyogans ursprung, Bikram Yoga Göteborg samt ägarens berättelse. Därefter följer en beskrivning av företaget, vilken följs av en framställning av yogans värderingar. Efter det redogörs för hur ledarskapet inom organisationen kan liknas vid ett transformativt ledarskap, ett avsnitt som följs av liknelser mellan varumärket och ledarskapet för att koppla diskussionen kring grundarens ledarskap till det som är vårt fokus, det vill säga varumärket. Efter det har vi strukturerat materialet efter tre teman (se mer i avsnitt 3.10 Analysmetod). Detta för att ge en tydligare bild av varumärkets roll i olika kontexter. Det första temat är "Ledande funktioner", vilket skildrar hur organisationens varumärke tillhandahåller ledande funktioner såsom målbild, värdegrund, sammanhållning och engagemang. Det andra temat är "Varumärket är mer än en extern symbol", där vi redogör för hur varumärket fungerar som en kärna för den interna organisationen, beskriver hur varumärket bringar syfte och mening till organisationen samt hur varumärket skapar ett engagemang som leder organisationen i önskad riktning. Det sista och tredje temat är "Varumärket hjälper till att reducera en distans", där vi knyter an till uppsatsens inledande kapitel och redogör för hur varumärket genomsyrar organisationens samtliga nivåer och hur varumärket utgör en delad värdegrund som håller samman organisationen.

4.1 Bakgrund

4.1.1 Bikramyogans ursprung

Bikramyoga har sitt ursprung och sina rötter i ett världsomfattande koncept som skapats genom Yogiraj Bikram Choudhury, en profil inom yogavärlden som även grundat det internationella *Yoga College of India*. Choudhury har dessutom skrivit ett antal böcker kring den unika och folkkära träningsform som bikramyogan utgör. Genom dessa kanaler har Bikram belyst och visat upp fördelarna med en hälsosam livsstil till miljontals människor runt om i världen (Bikram Yoga, 2017).

4.1.2 Bikram Yoga Göteborg

Bikramyoga har under senare år fått en större spridning och ett uppsving även i Sverige. Yogautövarna Allison Wong Toi och Michelle Lee såg att det fanns en avsaknad på marknaden och bestämde sig för att öppna Göteborgs första bikramyogastudio någonsin, och dörrarna för Bikram Yoga Göteborg slog upp portarna i december 2013. Grundarna lägger stor vikt vid den ursprungliga och äkta bikramyogan, nämligen den som utövas i 90 minuter, i 40 graders värme och med en luftfuktighet på 40 % (Carlsson, 2016). Bikramyogapassen är alltid identiska och består utav 26 förutbestämda rörelser och 2 andningsövningar, vilket Allison Wong Toi beskriver som den mest effektiva och samtidigt terapeutiska formen av yoga. Enligt Bikram Yoga Göteborg är den sekvens som utförs under ett bikramyogapass uppbyggd för att arbeta igenom hela kroppen på ett systematiskt sätt och de menar att denna form av träning ger utövaren en god balans mellan såväl fysiska, mentala, känslomässiga som spirituella hälsoeffekter (Bikram Yoga Göteborg, 2017 c). Utöver denna standardklass

erbjuder Bikram Yoga Göteborg även andra typer av yoga såsom vinyasa yoga, hatha yoga, yin yoga, yin/yang yoga samt yoga nidra (Bikram Yoga Göteborg, 2017 c).

4.1.3 Grundaren berättar

Allison Wong Toi tog sin första yogaklass 2000 i sin hemstad Auckland, Nya Zeeland, men det var först 2004 hon genomförde sitt första bikramyogapass, vilket hon fick en stor passion för (Bikram Yoga Göteborg, 2017 b). Allison bestämde sig för att utbilda sig till bikramyogalärare och hon tog sin examen i Los Angeles 2005. Som nyutbildad bikramyogalärare återvände hon till Nya Zeeland och undervisade ett tag, innan hon fick möjlighet att undervisa bikramyoga i Hongkong. Allison beskriver att eftersom det är ett så globalt nätverk är det fantastiskt för lärare att kunna resa och se världen samtidigt som du får undervisa och göra det du verkligen älskar. Allison berättar vidare att yogaträningen sedan tog henne till Sverige och att hon började undervisa i Stockholm, följt av Malmö. Det var under denna tid hon insåg och fann det märkligt att Göteborg, Sveriges näst största stad, saknade möjlighet till att träna bikramyoga; *“Det borde finnas en bikramyogastudio där”* (Allison Wong Toi, 2017). Vartefter hon tillsammans med sin vän Michelle Lee beslutade att öppna Göteborgs första bikramyogastudio.

4.2 Beskrivning av företaget

I organisationen arbetar totalt 19 personer. Strukturen utgörs av Allison Wong Toi och Michelle Lee som tillsammans är grundare och ägare, Michelle är dock bosatt i Kanada, varför Allison är den som sköter driften av studion. Personalen utgörs sedan av 7 receptionister och 10 yogateachers. Samtliga medarbetare är anställda på deltid i företaget och har även andra jobb vid sidan om.

Arbetsuppgifterna varierar. Receptionisten Christoffer berättar att han alltid börjar en timma innan yogaklassen startar och att hans uppgifter består utav att förbereda så att allt är i ordning när kunderna kommer. Christoffer ser till att det finns te i den lounge som utgör en social oas utanför studion, där yogautövarna kan umgås såväl före som efter en klass. Vidare ser han till att allt är i ordning inne i studion, tändar upp lyset och kollar så att allt är i ordning i övriga utrymmen såsom omklädesrum och toaletter. Christoffer kontrollerar även vilka som är inbokade på klassen och ser till att de som kommer blir avbokade så att de har koll på vilka som kommer till klassen. Under den tid klassen pågår kan receptionisterna antingen välja att själva delta, annars finns det alltid småsysslor att sköta under tiden. Till sist sköter han om den del där kunder kan köpa yogamaterial och så vidare i receptionen.

Receptionisten Elin berättar vidare att en av de främsta uppgifterna är kundkontakten, att ta emot kunder när de kommer till studion och att välkomna dem. Hon finns även behjälplig om de exempelvis behöver hyra en matta eller handduk. Enligt Elin är en viktig uppgift att se till att allt är snyggt och prydligt i studion så att det är en välkomnande atmosfär. Precis som Christoffer berättar utnyttjar hon gärna tillfället och deltar i klassen när hon har möjlighet. Efter klassen ställer hon i ordning allting så att det är snyggt till nästa dag.

Receptionisten Jens beskriver sig själv som mer eller mindre Allison's högra hand i studion. Utöver de arbetsuppgifter som presenterats av Christoffer och Elin sköter han även beställningar av produkter när det behövs. Han ser även till att deras system "Yoga Trade" fungerar och hjälper till med schemaläggning kring det. Yoga Trade, berättar Jens, är en utbytesform där volontärer kommer till studion och städar efter en klass i utbyte mot en fri klass, något som möjliggör såväl att det blir snabbt och väl städat som att studenter och övriga får möjlighet att utöva yoga. Ett koncept som är unikt för just Bikram Yoga Göteborg.

Även yogateachersnas jobb varierar då Bikram Yoga Göteborg erbjuder olika former av yoga. Lisa från London är en så kallad travelling teacher, vilket innebär att hon som frilansare reser och undervisar på olika studios runt om i världen. Just nu befinner hon sig på Bikram Yoga Göteborg där hon undervisar i bikramyoga och yoga nidra i 3 månader. Hilary är även hon en travelling teacher och har undervisat i bikramyoga på Bikram Yoga Göteborg till och från i 3 år. Hilary berättar att hon brukar komma en månad i taget och undervisa. Utöver de travelling teachers som tillfälligt utgör en del av arbetsstyrkan finns även fasta yogateachers på plats. Yogateacher Nomi undervisar klasser regelbundet och berättar att hon brukar hålla 3-6 bikramyogaklasser i veckan. Nomi arbetar som frilansare och är inhyrd i studion.

4.3 Yogans värderingar

I de intervjuer vi genomfört på Bikram Yoga Göteborg talas ofta om yogans värderingar, ej att förväxla med studios värderingar, varför vi vill redogöra för dessa. Simon berättar att dessa värderingar finns i skrifter och handlar bland annat om att man inte ska skada andra och vikten av att släppa egot och att vara ödmjuk. Simon beskriver värderingarna som näst intill organiska och uttrycker sin upplevelse av vad som är kärnan i yoga. Simon menar att vissa värderingar finns stadgade, medan andra kommer automatiskt utav att man jobbar med att lära känna sig själv. Vidare beskriver han mindfulness och vikten av att spendera lite tid i tystnad med sin kropp och med sina tankar, i meditation eller genom att ta en promenad och hur detta ger möjlighet att lära känna sig själv och att lyssna på sig själv. Något som Simon tror leder till en ökad grad av självkänedom och lärdomen att kunna ta avstånd från sitt ego, vilket gör det lättare att se andra människor och att se saker ur deras synvinkel.

Simon berättar även om den skillnad han ser mellan yoga i vårt samhälle och yoga i öst. Att yoga i vårt samhälle ofta uppfattas som en träningsform medan yoga i öst där den ursprungligen kommer ifrån är mer en livsstil och där den fysiska övningen endast är en liten del av den. Till sist uttrycker Simon att vi kanske borde spendera lite mer tid på att utvecklas emotionellt och att han tror att det hade gjort vårt samhälle gott.

4.4 Ledarskapet inom organisationen kan liknas vid ett transformativt ledarskap

När vi kommer in på området gällande hur de anställda uppfattar sin chef upplever flera av dem att Allison verkligen utstrålar varumärket och representerar det väl. Elin lyfter fram att Allison är där nästan varje dag och att hon interagerar med kunderna, undervisar själv och att

hon verkligen brinner för studion och yogan. Det är väldigt tydligt att Allison vill uppnå en viss känsla och sprida den vidare, något som Elin anser att hennes agerande tydliggör.

”Hon älskar verkligen det hon gör, och det är inspirerande tycker jag” - Elin Skagerdal.

Vidare berättar Lisa hur hon upplever vikten av att ha ett varumärke och en aktiv och närvarande ledare. Hon förklarar att Allison är tydlig kring vad hon vill förmedla och vad hon förväntar sig av sina medarbetare, men att hon samtidigt är väldigt lätttsam och avslappnad.

”It’s almost like she make you feel that you want to do it so she doesn’t have to tell you that she want you to do it. It’s good.” - Lisa Russell.

Att Allison beskrivs som en förebild inom organisationen på grund av hennes sätt att agera kan kopplas till egenskaper som beskriver en transformativ ledare. Detta i enlighet med hur Bass (1990) beskriver en transformativ ledare som en ledare med karismatiska egenskaper, där han med karisma syftar till att vinna tillit och respekt genom att bistå ett mål (Bass, 1990). Att Allison inspirerar och lyckas motivera sina medarbetare kan tänkas härledas ur en vunen tillit och respekt. Dessutom beskriver både Lisa och Elin att de tydligt upplever en vilja hos Allison att förmedla något genom organisationen, det vill säga att bistå ett mål. Här finner vi en intressant liknelse mellan målet, varumärket och det budskap som ämnats att förmedlas genom studion, dess ledare och medarbetare.

Kommunikation och återkoppling är två punkter som Bikram Yoga Göteborg tagit fasta vid. Christoffer förklarar att all personal inom organisationen träffas minst en gång i månaden för att reda ut och gå igenom vad som fungerar och inte fungerar i verksamheten och vad som de eventuellt behöver överväga att förändra. Vidare förklarar han att de anställda, precis som Allison, har behörighet att komma med förslag till ändringar att genomföra och att detta ständigt är en öppen och aktiv kommunikation från Allisons sida, vilket är uppskattat och något som motiverar.

“Allison ger oss bra feedback på det vi gör, så att vi fortsätter och tycker om vårt arbete.”
- Christoffer Medin.

Även Simon belyser att kommunikationen är viktig för att motivera och även för att skapa mening och engagemang. Han berättar att detta är något som uppstår inom organisationen, med Allison i spetsen, både genom gemensamma sammankomster men även genom en individuell kontakt med samtliga medarbetare för deras personliga förbättring och utveckling. Vidare menar Simon att detta dessutom hjälper till att kontinuerligt upprätthålla fokus vid organisationens viktiga ledmärken. Simon får medhåll från Nomi som i sin intervju förklarar hur den starka, kontinuerliga, vardagliga kommunikationen, samt mötena och dess inneboende coaching är positiv inte bara för att det ges tillfälle att lyfta synpunkter, frågor

och förändringsförslag, utan också skapar en starkare gemenskap i stort. Detta eftersom den öppna kommunikationen är med och skapar en bra och välkomnande atmosfär menar Nomi.

Att organisationens medarbetare får individuell feedback och uppmanas till intellektuell stimulans genom att komma med förslag till förändring kan jämföras vid teorier presenterade av Kendrick (2011). Enligt Kendrick fokuserar transformativt ledarskap på följarna och motiverar dem att uppnå en nivå då de presterar högre och utvecklar en inre drivkraft. Kendrick (2011) förklarar individuell uppmärksamhet, intellektuell stimulans och intellektuell balans som sätt att uppmana de anställda att ifrågasätta grundantaganden och att inte fastna i inrutade mönster, utan att se helheten och frigöra sig från stadgade konventioner. Att medarbetarna beskriver att de upplever att utrymme ges till individuell utveckling och till att göra sin röst och sina förslag hörda kan med koppling i den teoretiska referensramen tyda på att ett typ av transformativt ledarskap genomsyrar Bikram Yoga Göteborg.

4.5. Liknelser mellan ledarskapet och varumärket

För att finna eventuella likheter eller skillnader beträffande organisationens varumärke och ledarskap bad vi våra respondenter beskriva hur de upplever företagets varumärke i förhållande till hur de upplever deras chef. Flera av medarbetarna gav exempel och beskrev hur de upplever en direkt relation mellan varumärket och Allison som ledare. Simon förklarar att han inte upplever någon markant gränsdragning alls och att Allison utstrålar varumärket i det mesta hon gör. Detta tror Simon kan bero på att hennes agerande som ledare stämmer väl överens med de yogiska värderingarna, vilka i sin tur stämmer överens med många av de värderingar som Bikram Yoga Göteborg vill förmedla genom sitt varumärke. Som ett exempel för sitt uttalande nämner Simon Allisons bemötande av människor, vilka hon bemöter med öppenhet och acceptans, något som flera i personalen stämmer in i. Bland annat Elin, som berättar att både Allisons och Michelles ledarskapsegenskaper stämmer överens med varumärkets budskap beträffande öppenhet och välkomnande. Hon ser dem båda som inspirerande förebilder vilket hon antar är en bidragande framgångsfaktor då det hjälper till att behålla den önskade känslan inom studion, samt gestaltar det budskap som varumärket vill förmedla.

Analyserar vi personalens upplevelse av ledarna inom organisationen och det upplevda sambandet till varumärket kan vi återigen dra en koppling till Bass (1990) teorier kring transformativt ledarskap. Varumärket skulle kunna liknas vid en symbolisk och visionär ledare med ett inspirerande budskap, ideologiska värderingar, känslor och intellektuell stimulans. Kopplar vi Simons beskrivning av hur han upplever att Allisons agerande i symbios med yogans ideologiska värderingar och hur dessa även stämmer överens med vad varumärket vill förmedla lyfts ett bevis som talar för hur varumärket kan utgöra en ledande funktion. Det är tydligt att medarbetare och även organisationens uttalade ledare får inspiration och ett förhållningssätt i sitt agerande tack vare varumärket. Denna koppling tyder på att varumärket har en inverkan som går att likna vid egenskaper av en ledare, en ledare som dessutom är av transformativ karaktär genom dess inneboende ideologiska värderingar.

4.6 Ledande funktioner

4.6.1 En gemensam målbild och värdegrund

Simons beskrivning av varumärket är att det innefattar en bikramyogastudio som arbetar för att skapa en trevlig atmosfär och en mysig miljö dit man kan komma för att utföra yoga och koppla av. Han beskriver det som en liten oas i Göteborg där man kan släppa allting och bara fokusera på sin kropp och nuet.

Vidare förklarar Elin att det koncept som byggts upp och som Bikram Yoga Göteborg erbjuder har en blandning av traditionella delar genom den rena bikramyogan, vilken de gärna vill bevara, samt även andra yogaformer och att det erbjuds workshops. Detta ger en möjlighet till variation och valmöjlighet, vilket är en del i studios koncept och vilja att nå ut till så många som möjligt.

Just betydelsen och upplevelsen av varumärkets atmosfär är något som återkommer i samtliga intervjuer. Jens beskriver denna atmosfär som tilltalande, att den är något en individ gärna suger åt sig av och att den ger en känsla av att vara hemma. Vidare förklarar han hur han på Bikram Yoga Göteborg upplever en unik och mer personlig känsla i förhållande till tidigare upplevelser han fått på olika gymkedjor. Jens beskriver även betydelsen av det mervärde som följer med den harmoni och känsla som finns inom Bikram Yoga Göteborg, samt att det är betydelsefullt för personalen att ha en god relation och kommunikation tillsammans med Allison kring studios intuition och strävan, vilken Jens menar är att skapa en känsla av trygghet, där du som individ kan undersöka och utforska ditt inre jag på ett kroppsligt, själsligt och mentalt plan och att kunna få andrum i detta.

Simon tycker dessutom att Bikram Yoga Göteborg har väldigt starka värderingar jämfört med de andra arbetsplatser han varit på. Han menar att de uttalade värderingarna oftast är väldigt lika, men hur de efterlevs eller hur starkt de framträder på arbetsplatsen kan vara väldigt olika. På Bikram Yoga Göteborg tycker han att de är väldigt starka och uttrycker att:

”Det känns som att vi har en starkare varumärkeskänsla här, kanske för att vi är små och att det är lätt att liksom få alla att jobba tillsammans mot det.” - Simon Brandt.

Simon lyfter ett konkret exempel och jämför med en av sina andra arbetsplatser som han beskriver som väldigt stor med mängder av instruktörer, och framhåller att även om det finns uttalade värderingar och sådant där så känns det inte lika personligt eller lika intimt som det gör på Bikram Yoga Göteborg.

Att organisationen jobbar mot gemensamma mål är enligt Carton et al. (2014) ett hjälpmedel eftersom det bidrar till en gemensam helhetssyn vilken kommer att leda dem i sitt arbete. För att lyckas är det även viktigt att finna en gemensam nämnare att vårda och bevara (Carton et al., 2014). Inom varumärket Bikram Yoga Göteborg utgörs en gemensam nämnare av den uppbyggda atmosfär som kännetecknar såväl varumärket som dess koncept och studio.

Dessutom delar medarbetarna en stark tilltro och tycke till bikramyogan som träningsform och förklarar att detta är något de gärna vill vara delaktiga i att sprida. Simon beskriver till exempel att varumärket går bra ihop med hans livsfilosofi i stort och intresset för träning och hälsa, såväl fysisk som mental, på så vis leds han av företagets varumärke:

“Yogan och vad jag personligen står för är väldigt, väldigt lika.” - Simon Brandt.

4.6.2 En stark sammanhållning

Både Lisa och Hilary, vilka är så kallade “traveling teachers”, uttrycker att studion ger ett gott första intryck, både beträffande inredning och utförande, men även när det kommer till personalen. Lisa beskriver personalen som hjälpsfull, inbjudande och tillmötesgående och hon uttrycker att det är ett rent nöje att arbeta med organisationens receptionister. Hon poängterar att det inte hör till standarden bland yogastudios att ha personal som fyller denna befattning. Att detta erbjuds hos Bikram Yoga Göteborg är något som givit henne en känsla av större frihet, mindre stress, samt en känsla och upplevelse av att kunna prestera bättre i sin roll som instruktör. Dessutom berättar hon att hon ofta hör kommentarer från många medlemmar som också upplever en positiv känsla och som uttryckt hur härligt det är att besöka studion och bli välkomnad av receptionisterna. Hon beskriver känslan likt känslan av en community, en sammansvetsad atmosfär som genomsyrar hela studion och dess koncept:

“When you come across around here it is comfortable and it is not stressful and it feels very homely.” - Lisa Russel.

Samtliga intervjuade instämmer gällande studios positiva och harmoniska sfär och Hilary uttrycker en koppling mellan känslan i studion i sig och i hur personalen agerar:

“I think there is a connection with the feel of the space itself and the way that people behave here.” - Hilary Brooke.

Vidare beskriver hon upplevelsen av en maktbalans inom organisationen, något hon uppskattar eftersom hon då kan agera naturligt utifrån sin egen personlighet, både mot sin chef och sina kollegor. Detta menar hon bidrar till en avsaknad av oro att överskrida sina befogenheter samt funderingar kring om hennes prestation är tillräcklig utifrån vad som förväntas av henne. I samband med detta redogör Hilary även för hur Bikram Yoga Göteborg förmedlar en professionell och samtidigt personlig struktur där de anställda vet sin uppgift utan att behöva fråga, något hon förklarar syns i att saker som ska göras är gjorda utefter hur det brukar skötas och att det sällan avviker. Hilary berättar att hon upplevt motsatsen och att det utifrån hennes upplevelser ofta går att urskilja en kod och ett samband mellan en professionell, genomtänkt miljö och hur individer beter sig. På Bikram Yoga Göteborg upplever hon att det inte finns några separationer mellan några av befattningarna och hur de förhåller sig i studion:

“They are all a part of the community and that is quite unique, it is not always the case.”

- Hilary Brooke.

Att både Lisa och Hilary upplever att de såväl kan förvänta samt vad som förväntas av dem, och att det finns en sammansvetsad känsla och en maktbalans, tyder på väldefinierade mål och riktlinjer. Dessa faktorer spelar en viktig roll i motivation, eftersom det förser utövaren med något konkret att rikta sin energi mot (Kent, 2006). Härifrån handlar det sedan om att finna en gemensam nämnare att vårda och bevara. På så sätt vävs dessa begrepp, mål och sammanhållning, samman och utgör vitala fundament för en organisation (Carton et al, 2014).

Lisas teori är att en tro på vad varumärket har att ge genom yogan har stor betydelse för engagemanget, eftersom det uppstår en vilja att skapa en plats där yogan kan utövas i en ordnad och trivsamt miljö. Hon förklarar att hon reagerat på och hur hon förundras över hur Allison har lyckats sätta ihop ett så bra team, då detta inte alltid är det lättaste att lyckas åstadkomma.

“I don’t know if she just found them from some magical land. Maybe. Or maybe they just love the yoga as well.” - Lisa Russell.

Genom Lisas teori, med stöd i Kents (2006) definition av gruppsammanhållning som *“Den egenskap eller kraft som binder gruppmedlemmar tillsammans”*, blir det tydligt att den yoga som varumärket erbjuder utgör en kraft som binder samman organisationen. Detta är även något som skapar ledning inom gruppen, inte minst eftersom känslan av tillhörighet får en ökad betydelse hos varje individ, vilket Carton et al. (2014) menar motiverar till att bidra till gruppens bästa och uppmuntrar till känslor av både lojalitet och engagemang.

4.6.3 Ett delat engagemang och drivkraft inom organisationen

Det är tydligt att det finns en stor och delad omtanke till den interna organisationen Bikram Yoga Göteborg. Denna omtanke syns från Allison's sida och flera av respondenterna beskriver hur hon värnar om och ofta talar om studion som om det vore hennes tredje barn. Detta är hon inte ensam om, utan hon delar detta engagemang med organisationens samtliga medarbetare, vilket de alla erkänt och givit sken av under studiens intervjuer. De beskriver sig själva och väljer att likna organisationen vid en liten familj, där de engagerar sig och bryr sig om yogaformen och därför värnar om den fysiska studion.

“Det känns som man vill ta hand om den, det är nästan lite som ett andra hem. Så det betyder väldigt mycket.” - Christoffer Medin.

Christoffers uttalande visar tecken och förankring till en teori av Burmann & Zeplin (2004) som menar att det bland de anställda kan uppstå en form av medborgarskap inför ett varumärke, det vill säga en stark koppling och ett involverande genom ett engagemang inför

vad organisationen har att erbjuda via sitt varumärke (Burmam & Zeplin, 2004). Detta engagemang, till följd av en psykologisk anknytning, bidrar enligt författarna till en inre vilja hos organisationens medarbetare att utöva extra ansträngning för att nå uppsatta mål och slutpunkter (Burmam & Zeplin, 2004). Just denna psykologiska anknytning kan tänkas ligga bakom den känsla och vilja som Christoffer uttrycker i sitt citat. Samma teori kan även tänkas ligga bakom ett faktum som förklaras av studios yogateacher Nomi, som beskriver hur hon upplever att det finns ett delat inre motiv bland henne och hennes kollegor. Detta motiv syftar till att bevara och se till att studion fortlever och gärna får en större spridning, ett syfte som i sin tur grundar sig i viljan att sprida yogans inre betydelse och fördelar, vad den symboliserar och framför allt vad den står för. Vidare förklarar Nomi att hennes stora passion till yogan fungerar som målbild i hennes individuella arbete och att hon därför inte ser hennes roll hos Bikram Yoga Göteborg som ett jobb i negativ bemärkelse. Hade hon inte känt denna passion är hon inte säker på att hon hade känt en liknande målmedveten och ett liknande engagemang. Hon beskriver även passionen till yogan som den glöd som gav henne incitament och fick henne att gå sin utbildning. Detta för att utföra något meningsfullt i sitt liv, och det är ännu en grund till varför hon är mån om att varumärket och organisationen bevaras och utvecklas, så att yogan kan fortsätta leva och spridas.

Att finna engagemang och ledning genom vad varumärket har att erbjuda är något Nomi delar med fler av medarbetarna inom organisationen. Simon beskriver hur han upplever ledning genom Bikram Yoga Göteborg som något underförstått och omedvetet, något som lyfts tidigare i vår analys och förklaras av att det går att koppla organisationens innebörd till en personlig livsfilosofi. Vidare förklarar han hur organisationen kännetecknas av ett öppet arbetssätt, med avsaknad av strikta ramar och att fokus istället läggs vid att förstå värderingar och att agera med detta i åtanke. Han beskriver arbetssättet som bekvämt och upplever en större enkelhet att agera i linje med målbilden genom att agera efter vad organisationen vill kommunicera, snarare än att följa regler och paragrafer. Detta uttalande finner vi intressant att jämför vid ett citat hämtat ur teorier av Lagergren (2002): *“Det gemensamma varumärket skapar engagemang där alla medarbetare i organisationen har samma värdebas utan att därför behöva uppleva detta som hårda diktat.”* (Lagergren, 2002, s 35). Lagergren menar att engagemang genom ett gemensamt varumärke bidrar till att tydligare veta sin egen plats och funktion och ger medarbetarna en bättre förståelse för sitt eget och andras värde, samt den totala nyttan och konsekvenserna av det man gör, något han menar medför att de anställda utför sitt arbete på ett bättre sätt (Lagergren, 2002).

4.7 Varumärket är mer än en extern symbol

4.7.1 Varumärket är en kärna och ledstjärna för den interna organisationen

För att få större klarhet kring varumärkets roll i organisationen ställde vi bland annat frågor kring vad varumärket betyder för respondenterna, om respondenterna leds av varumärket och bad dem berätta om sin relation till varumärket i förhållande till sitt arbete. Det visade sig att det råder delade meningar om vad varumärket faktiskt betyder för de anställda. Detta är inget

konstigt utan stöds av Falonius (2010) som menar att ett varumärke är något mångtydigt och att det är ett abstrakt fenomen som kan förklaras och uppfattas på olika sätt.

Christoffer uttrycker att han ser det mer som ett helhetskoncept, och att det är något som han känner stor tillit till och bekvämlighet i, han uttalar att:

”Det känns som om jag är trygg här vilket känns väldigt bra.” - Christoffer Medin.

Vidare uttrycker Christoffer att han även känner stor trygghet och tillit till sina arbetskolligor, sin chef och till studion i sig. Christoffer berättar även om hur han tycker att varumärket går hand i hand med studion och Allison, och menar att:

”Jag tror att hon tänker studion i första hand och att varumärket hänger med där. Varumärket blir ju studion. Hon pratar väldigt mycket om att studion går i första hand och hon tänker alltid på studion i första hand gällande allt. Och där glider varumärket in. Jag tror inte hon tänker så mycket på Bikram Yoga-varumärket i sig, utan mer på sin studio, men att det absolut går ihop. Det vill jag säga att det gör.” - Christoffer Medin.

Även Elin upplever att varumärket har betydelse för studion. Exempelvis upplever hon att Allison har varumärket i åtanke i alla beslut hon tar, och beskriver att Allison fattar beslut på ett bra och fint sätt. Vidare berättar hon om det ödmjuka sätt Allison uppvisar och att hon tycker att Allison alltid ser alla möjligheter. Elin talar om en speciell atmosfär och menar att många kommer till studion just på grund av den. En atmosfär som hon likt föregående avsnitt beskriver som väldigt välkomnande, vilket hon tror beror på att det är en liten studio och att det därför blir som en liten community.

Enligt Hilary har varumärket en flexibilitet som hon tycker om och hon beskriver att varumärket inte är något fast eller oföränderligt utan att det är anpassningsbart, något som hon tycker är väldigt viktigt. I samband med det uttrycker hon något som vi tycker är extra intressant, nämligen:

“I am using the brand as a synonym to experience.” - Hilary Brooke.

Detta finner vi intressant eftersom vi anser att erfarenhet är något som blir större ju mer man lär sig och får kunskap, samt att erfarenhet är något som bidrar till att man utvecklas. Detta anser vi även stämmer överens med hur arbetet med ett varumärke utvecklas, att även ett varumärke utvecklas och växer med såväl tid som kunskap. Hilary upplever även att detta är något som lyser igenom hela organisationen och beskriver att Allison och Michelle inte vill att hon ska försöka vara en perfekt kopia av vad en yogalärare bör vara, utan att var och en får ha sin egen personliga och individuella resa. Hilarys uttalande och Allison och Michelles agerande kan förklaras genom Lagergrens teorier (2002). Lagergren (2002) menar att alla medarbetare inom en organisation ska ha det gemensamma varumärket i fokus för

verksamheten, och att då en individ engagerar sig i det gemensamma får denne en ökad förståelse för helhet och sammanhang och ser tydligare sin egen plats och funktion. Sett till Lagergrens (2002) teorier kan vi se ett samband mellan att grundarna till företaget låter de anställda få vara personliga och individuella, eftersom de trots allt har en gemensam grund i företagets varumärke. På så vis kan varumärket ses som en kärna och ledstjärna. Enligt Lagergren (2002) skapar ett gemensamt varumärke dessutom engagemang där alla medarbetare i organisationen har samma värdebas utan att därför behöva uppleva detta som hårda diktat. Något som stämmer väl överens med den beskrivning som Hilary ger av hennes roll i organisationen och förhållandet till sina chefer.

Simon upplever att varumärket fungerar likt en "gift wrap", att det är en synlig yta med någonting av betydelse inslaget inuti och förklarar vikten av att ytan ser bra ut men att det sedan handlar om vad de levererar i studion, vad lärarna gör på klasserna och hur de som receptionister bemöter människor som kommer dit. Detta är något som får stöd av Hatch och Schultz (2009) som lyfter att ett varumärke på många sätt faktiskt kan vara och är mer än en visuell symbol. Hatch och Schultz (2009) menar att ett varumärke både bär och består av en betydelse, en betydelse som skapats och skapas utav de som använder det.

Vidare beskriver Simon att varumärket inte är något de pratar om egentligen, men att det är ett namn och något som betyder någonting. Han menar att det inte bara handlar om att svettas och att utöva yoga, utan att varumärket även syns på diverse produkter som handdukar och mattor. Sett ur detta perspektiv talar Simon om varumärket ur ett marknadsföringsperspektiv (Falonius, 2010). Utöver det upplever Simon tillit till företagets varumärke och berättar att de har jobbat ganska hårt för att skapa en bra arbetsmiljö och en miljö som är välkomnande, något han tycker känns riktigt bra och är det som varumärket står för. Simons uttalande stämmer väl överens med den framväxt av varumärket som Falonius (2010) lyfter fram, nämligen en framväxt av insikten om styrkan i ett varumärke laddat med positivitet och entusiasm bland organisationens interna individer (Falonius, 2010). Simons uttalande tyder på att varumärket har en större betydelse än att enbart utgöra ett marknadsföringsverktyg.

På frågan hur varumärket tas i uttryck hos sina kollegor beskriver Simon att han tycker att varumärket tas i uttryck individuellt hos sina kollegor eftersom alla är sina egna personligheter, men att alla har roten i samma sak, tillsammans med en hög grad av service. Han upplever att det händer att han tänker på varumärket innan han ställer sig i receptionen, men att han har jobbat där så länge att det numera sker ganska undermedvetet. Simon berättar även att hans sätt att hantera företagets varumärke har förändrats allt eftersom han har jobbat i företaget. Han upplever att han har blivit mer trygg i sig själv på arbetsplatsen och känner att han vet precis vad de står för och vad varumärket betyder och hur han på bästa sätt agerar för att leva upp till det. Simon förklarar att han från början var rädd för att ta egna beslut i olika ärenden men att han nu vet vad de står för, och att detta är något som han kan luta sig tillbaka på. Simon uttalande kan förklaras av Lagergrens (2002) teori om vad som sker då en anställd har det gemensamma värdet i fokus. Lagergren (2002) menar att ett varumärke såväl

kommunicerar företagets idé/vision på ett effektivt sätt, att det får alla medarbetare att tänka i samma riktning och med samma inspiration, samt att det förklarar en affärsidé så att alla förstår dess verkliga betydelse. Sett till detta kan vi uttyda att Simons trygghet kan ha grund i, såsom han själv beskriver det, kännedomen till vad varumärket står för och att detta är något han kan gå tillbaka till. Detta är även något som får stöd i den ledarskapskritiska teorin där Sergiovanni (2007) framhåller att ju mer framgångsrik en organisation blir på att tillhandahålla en ersättare till ledarskapet, desto mer sannolikt är det att den kommer att bli självstyrande. Det är tänkbart att det är just detta som har växt fram hos Simon och att hans initiativtagande vid beslutsfattande kan förstås genom det självstyrande som fått växa fram i och med den frihet som finns under ett varumärke till skillnad mot en chef.

4.7.2 Varumärket bringar syfte och mening till organisationen

För att få större insikt i hur ett varumärke kan bringa syfte och mening till en organisationen gav vi frågor som riktades till respondenternas upplevelse av meningsfullhet genom varumärket, samt vilken roll varumärket har i att skapa motivation och känsla av tillit. Hatch & Schultz (2009) beskriver i sin teori att ett varumärke bör förstås som företagets identitet och själ, passion och tro, varför varumärket kan kommunicera något meningsfullt till medarbetare i deras roll. Att veta och förstå organisationens syfte kan betyda skillnaden mellan att bara arbeta och att arbeta med mening (Schultz, 2014). En gemensam nämnare hos företagets anställda är det faktum att samtliga har sina specifika uppgifter inom organisationen. Lisa berättar att varje medarbetare vet vad som förväntas i deras roll och slipper bära oro kring att överraskas av oväntade arbetsuppgifter som stör den primära tjänsten. Lisa uttrycker att det underlättar när allting stämmer överens till en grad då medlemmarna omsluts av en önskad känsla redan då de stiger innanför dörren, därefter blir det enkelt att ta vid och bevara denna känsla. Vidare förklarar hon att varumärket har en betydande roll i skapandet av känslan och hur meningsfull känslan är eftersom den bidrar till att samtliga i personalen ser sin roll som betydande och tar sitt arbete på stort allvar. Detta finner vi intressant då den känsla som Lisa beskriver tyder på att det finns en inneboende identitet och själ inom varumärkets dörrar.

Hon förklarar även hur hon upplever att varumärket är i symbios med samtliga i personalens livsstil, vilket gör att såväl information som det arbete som förmedlas blir mer trovärdigt och på så vis meningsfullt. Detta eftersom det bidrar till att medarbetarna kan leverera ett uppskattat arbete, samtidigt som de få möjlighet sprida vad som är meningsfullt i deras liv.

4.7.3 Varumärket skapar engagemang som leder organisationen i en önskad riktning

Vi frågade respondenterna hur de upplever mål på sitt arbete och hur dessa utspelar sig. Flera av de intervjuade uttrycker att de alla som arbetar i studion har samma mål och talar om hur detta påverkar dem och det dagliga arbetet i studion. Simon beskriver att målet för såväl Allison men även för de som arbetar i studion är att få in mer människor till studion för att sedan kunna expandera. Simon berättar att ju mer tiden har gått, desto mer inriktad har han blivit på att hjälpa till att nå detta mål, och att detta är något som blivit mer motiverat för

varje dag. Simon uttalande stöds av den definition av mål som ges i The Oxford Dictionary (2011) som framtonar att väldefinierade mål spelar en viktig roll i motivation och förser utövaren med något konkret att rikta sin energi mot. Då vi frågade Simon om vad orsaken bakom detta var svarade han att han tror att det har att göra med den gemenskapen de har ihop, tillsammans med studion i sig. Han förklarar att det går bra för studion men att de vill att det ska gå ännu bättre och beskriver att:

“Tycker man om sitt arbete vill man ju att det ska gå bra, och det är det som driver på något sätt.” - Simon Brandt.

Simons uttalanden stöds ur The Oxford Dictionary's (2006) definition av gruppssammanhållning som uttrycker just att gruppssammanhållning motiverar medlemmar att bidra till gruppens bästa och uppmuntrar en känsla av lojalitet och engagemang. Vidare redogör Simon även för målens betydelse för rörelsen i stort och menar att det som de har uttalat är det som de vill framföra även utåt sett. Simon uttrycker att målet för studion är att vara en liten bekväm och trevlig miljö dit alla kan komma och koppla av i och känna sig avslappnade eller komma bort ifrån annat, vad det än är. Detta är något som Simon försöker leva upp till eller ledas av. Ur dessa uttalanden kan vi se tydliga paralleller mellan mål och motivation. Davis (2004) beskriver motivation som psykologiska krafter som aktiverar och leder beteende, och att motivation handlar om att skapa entusiasm och ett intresse som gör att någon vill göra något, att ge någon en anledning eller incitament att agera. Att Simon känner att han vill leva upp till studios mål och känner att han leds av detta, kan på så sätt förklaras av att motivation faktiskt påverkar hans beteende och sätt att agera.

Jens berättar om vad studios mål har för betydelse för honom. Jens menar att mål inte bara är något som de diskuterar utan han betonar vikten av att ta dem till sig även på ett individuellt plan. Han förtydligar att mål handlar om att lyssna in och försöka göra något nyttigt av det och att sätta det i samband med sin egen erfarenhet. Detta känner han ger honom mycket mer driv då han vet att det är någonting han mår bra av, att det är något han tror på och något han känner hos sig själv är bra. Även Jens beskrivningar av mål stöds av The Oxford Dictionary (2011) som uttalar att mål är den ände mot vilken en process, fysisk eller psykisk, är riktad, och mot vilken en individ medvetet eller omedvetet strävar. Vidare berättar Jens att detta ger honom substans för att kunna prata med sann känsla i sin röst, något han tror bidrar till varför studion når ut väldigt väl. Sett ur The Oxford Dictionary's (2016) definition av motivation, där det framhävs att den vokabulär som associeras med motivation innefattar termer som syfte, lust, behov, mål, uppfattning, inställning och prestation, kan vi även här se hur mål och motivation samspelar och att bägge faktorer är något som är framträdande inom organisationen.

På frågan kring vad den anställde tror att varumärket har för betydelse för företagets mål svarar Nomi att varumärket binder samman gruppen genom det faktum att det fokuserar ett gemensamt framtidsmål och en vilja att studion ska utvecklas. Betydelsen av ett gemensamt

mål är något som Carton et al. (2014) också poängterar, vilka menar att ett gemensamt mål ger organisatoriska medlemmar en gemensam helhetssyn, vilket författarna menar kommer att leda dem i sitt arbete. Detta är något som förklarar varför Nomi upplever att varumärket binder samman arbetsgruppen och varför detta är något som skapar den gemensamma drivkraften kring att studion ska utvecklas. Carton et al. (2014) framhåller vikten av att dela något och att finna en gemensam nämnare att vårda och bevara. Dessa teorier tillsammans med Nomis uttalanden tycker vi visar på hur varumärket faktiskt kan fylla denna funktion. Ännu mer intressant är att jämföra Nomis uttalande om att varumärket binder samman gruppen med hur Hatch och Schultz (2009) beskriver hur ett varumärke som konstant genomsyrar en organisation allierar organisationen och ger incitament till en sammanhållning och gemenskap. Den likhet som finns mellan dessa uttalanden tycker vi tyder på att varumärket har betydelse för såväl när det kommer till en gemensam målbild som den sammanhållning som respondenterna talar om.

4.8 Varumärke hjälper till att reducera en distans

4.8.1 Varumärket genomsyrar organisationens samtliga nivåer

Vi lyfter i studiens inledande avsnitt hur varumärket blir aktuellt och intressant att studera i och med ett förflyttat ledarskap, vilket lyfts av Barbara Czarniawska (2005). Hon förklarar det faktum att organisationer i allt större grad sprider sig över världens kontinenter, hur fler och fler sköter arbetet på avstånd och hur detta leder fram till förväntningar av ett minskat ledarskap, dock inte i den meningen att ledarskapet helt kommer att försvinna, utan att vi kan vänta nya sorters ledare. Här finner vi det intressant att analysera varumärkets potential i och med att Falonius (2010) menar att: *“En fördel med ett varumärke är bland annat att det, till skillnad från något fysiskt förekommande, genom sin metafysiska representation enkelt kan förflyttas, leva kvar och förhoppningsvis blir starkare med tiden”* (Falonius, 2010, s 16). Detta blir ännu mer spännande med stöd i Hatch & Schultz (2009) redogörelse kring hur varumärket konstant genomsyrar en organisation både upp och ner och tillbaka, samt att varumärket allierar och ger incitament till en sammanhållning och gemenskap (Hatch & Schultz, 2009).

För att finna stöd till vår analys bad vi respondenterna förklara deras upplevelse av varumärket i den dagliga verksamheten och även hur de upplever att varumärket tas i uttryck bland sina kollegor.

Jens besvarar våra frågor och förklarar först och främst att det finns en direkt förbindelse mellan varumärket och Allison som ständigt cirkulerar. Han beskriver att det finns en röd tråd i allt som rör studion och varumärket och att de under kontinuerliga möten går igenom syfte och policys. Däremellan är det tack vare varumärkets kontinuitet, samt den omtalade atmosfären inom studion, lätt att följa vad varumärkets grundstenar och vart Allison som grundare vill komma. Han beskriver även hur han länkar samman sig själv med yogan:

”Direkt när jag går igenom dörren till när jag går ut genom dörren, faktiskt. Om inte till och med med mig ut på gatan när jag känner hur mer medveten jag är om mina andetag, för man blir mer medveten med yoga, man länkar samman sig själv mycket.” - Jens Öhman.

De känslor som Jens beskriver tyder på att yogan ger honom en individuell riktning och att det är något han påverkas av i stor skala. Jens förklarar även att varumärkets målbild sätter en ram för det arbete han utför och tillsammans med erfarenheten och det han känner inför yogan skapas en känsla av substans. Som tidigare nämnt talar Hatch & Schultz (2009) i sin teori om att varumärket bör förstås som företagets identitet och själ, passion och tro. Här kan den substans som Jens talar om liknas vid den själ som Hatch & Schultz (2009) nämner, vilken i Bikram Yoga Göteborgs fall uppstår genom medarbetarnas starka tro. Jens är inte ensam om att ha en stark tillit till varumärket. Att alla som arbetar i studion delar en speciell passion för det de arbetar med menar Nomi beror på att det är någonting som de så starkt vill hålla på med. Vidare berättar hon att företagets varumärke därför betyder mycket för henne just för att kunna få göra det hon vill, det är ju bara Bikram Yoga Göteborg som har den traditionella ursprungliga bikramyogaformen, menar hon. Genom Nomis beskrivning blir det extra tydligt att varumärket genomsyrar organisationen och vi finner även att det har en ledande funktion i och med att det kommunicerar något meningsfullt till organisationens medarbetare (Hatch & Schultz, 2009). Det vill säga en stark koppling och ett involverande vilket drivs av ett engagemang inför det koncept som genomsyrar varumärket och påverkar deras vilja att utöva extra ansträngning för att nå uppsatta mål och slutpunkter (Burmann & Zeplin, 2004).

Nomi berättar att hon från början var elev i studion och att det var då hon märkte fördelarna med yogan. Hon beskriver även att receptionisterna inte har gått någon utbildning men att de tränar yoga själva och att det är just därför de också vill vara receptionister i studion för att även de har varit elever från början och precis som hon märkt fördelarna med yogan. Nomi lyfter att detta är något som betyder mycket även för deras del och att det även här handlar om en passion, något som skapar engagemang och gör att de inspirerar varandra. Denna beskrivning tyder på och kan kopplas till vad Hatch & Schultz (2009) förklarar gällande varumärkets förmåga att involverar samtliga av organisationens nivåer och instanser, såväl toppchefer som medarbetare inom den dagliga verksamheten, på ett opartiskt vis. Organisationens sammanhållning och hur de inspirerar varandra oavsett roll inom företaget är tydliga tecken på just detta och knyter an till Hatch & Schultz (2009) redogörelse: *“Att varumärket konstant genomsyrar organisationen både upp och ner och tillbaka allierar organisationen och ger incitament till en sammanhållning och gemenskap”* (Hatch & Schultz, 2009). Genom denna teori, tillsammans med Carton et al. (2014) teorier kring vikten av ett gemensamt mål och en gemensam helhetssyn vilken kommer att leda medarbetare i en organisation i sitt arbete, ser vi en funktion i varumärket som fungerar ledande.

4.8.2 En delad värdegrund genom varumärket håller samman organisationen

Under intervjuerna ställde vi även direkta frågor kring hur de anställda upplever sammanhållningen i organisationen och vad varumärket har för roll i detta. Genomgående för frågan svarade respondenterna att sammanhållningen är jättebra. Lisa upplever att det känns som att de är ett team och att det känns som att alla gör sitt allra bästa, att alla är villiga att hjälpa till och att hon aldrig känner att hon är själv i något. Denna känsla verkar vara något som flera delar. Lisa är en traveling teacher och berättar att innan hon kom till studion hade hon hört flera goda omdömen och positiv feedback från personer efter deras vistelse i studion, samt att flera uttalat att de älskade att arbeta inom organisationen. Hon berättar även att flera i receptionen även har andra jobb men att Bikram Yoga är den arbetsplats de hade valt, något hon fått förklarat från sina medarbetare efter att hon själv börjat arbeta i organisationen. Även Nomi beskriver att sammanhållningen är jättefin. Hon upplever den som väldigt tight och familjär och hon tycker att alla är väldigt öppna och att de delar mycket med varandra. Hon berättar att de inte bara är kollegor utan även vänner, och att de även umgås efter arbetstid.

Christoffer stämmer in och förklarar att trots att de inte träffas allihop samtidigt, utan främst jobbar i skift och enbart träffas professionellt under vissa möten, är det märkbart att alla brinner för samma sak, att de tycker det är kul och att gemenskapen finns där. Denna uppfattning delas av flera i organisationen och även Simon lyfter att trots att de jobbar omlott finns en sammanhållning som utmärker sig. En orsak till detta tror Simon kan vara deras varumärke. Simon berättar:

“Jag tror om alla vi hade satts ihop och arbetat med något helt annat så hade vi nog inte haft samma sammanhållning.” - Simon Brandt.

Simon beskriver att varumärket är ganska ideologiskt och att han tror att de flesta som jobbar i studion inte ser sitt jobb som ett vanligt jobb utan att passionen till varumärkets koncept är det som träder fram, något som han tror gör det lättare att hålla ihop.

Även i intervjun med Elin så kommer vi in på sambandet mellan varumärket och sammanhållningen. Något som Elin tycker är intressant och roligt är att de har väldigt många lärare som kommer från andra länder men att det inte spelar någon roll vart man kommer ifrån för att man hela tiden får nya vänner. Hon tror att det beror på att de alla har Bikram Yoga Göteborgs koncept i åtanke som handlar om att vara öppen och välkomnande och menar att det då inte finns några gränser. Elin beskriver att företagets varumärke betyder väldigt mycket för henne och att gemenskapen och den härliga atmosfär som finns i studion var det som gjorde att hon blev kvar i studion och även ville jobba där efter att ha gått på yogapass i ett år. För Elin finns ett fokus på att få just den gemenskap som de vill ha i en yogacommunity, att alla är lika och att de har en atmosfär där alla är välkomna. Det vill säga, en organisation vars varumärke och värden fokuserar vid att suddar ut distanser och olikheter.

Hilarys beskrivning av varumärket är att det står för att vara ”all inclusive”, något hon känner när ut och genomsyrar hela organisationen. Hilary upplever att det är en stor acceptans i organisationen och att alla har sin egen identitet, samt att de alla är jämlika för varandra och att det håller samman organisationen.

Det vi finner genom svaren är ett visst samband mellan företagets varumärke och den sammanhållning som finns i organisationen. Detta är något som får stöd av Hatch och Schultz (2009) som lyfter att ett varumärke på många sätt faktiskt kan vara och är mer än en visuell symbol. Hatch och Schultz menar att ett varumärke både bär och består av en betydelse, en betydelse som skapats och skapas utav de som använder det. Även här vill vi lyfta fram Hatch & Schultz (2009) teori att ett varumärke bör förstås som företagets identitet och själ, passion och tro, och att ett varumärke därför kan kommunicera något meningsfullt till organisationens medarbetare på ett sätt som tillåter dem att känna en känsla av meningsfullhet genom deras roll och deltagande (Hatch & Schultz, 2009).

Simon uttrycker att varumärket står för något ideologiskt, Elin uttrycker att för henne står varumärket för gemenskap, och på liknande vis uttrycker Hilary att varumärket står för att vara all-inclusive. Med stöd ur Hatch och Schultz (2009) teori ovan kan vi se att Bikram Yoga Göteborgs varumärke, likt författarna beskriver, består av de betydelser som Simon, Elin och Hilary upplever att varumärket står för, och att de på så sätt är med och skapar varumärket. Trots att de beskriver betydelsen olika bottenar tolkningen i en delad värdegrund, och på så vis ser vi hur en distans kan reduceras och dessutom skapa en stark sammanhållning:

“Att vi delar samma värderingar, det tror jag är det absolut viktigaste. Att man är beredd att liksom jobba för det. Sen är det sammanhållningen, jag förstår inte riktigt vad som får den att gå ihop men det gör den.” - Simon Brandt.

5. Diskussion

5.1 Studiens resultat

Studien visar på att varumärket kanske inte är så starkt i en ledarskapsroll att det kan utgöra ett substitut till ledarskapet, men att det däremot har vissa ledande funktioner och att det därför skulle kunna fungera som ett komplement. Detta klargörs bland annat genom det faktum att våra respondenter tillika organisationens medarbetare och även Allison som uttalad ledare förklarar hur de får inspiration och ett förhållningssätt i sitt agerande tack vare varumärket.

Det poängteras dock flera gånger hur viktig Allison är för organisationen och många av våra respondenter har beskrivit hur de upplever att Allison förkroppsligar organisationens varumärke och sätter den röda tråden. Dessutom förklarar många av respondenterna att de uppskattar att kunna ha en kommunikation med sin ledare och få feedback på vad de gör, detta hade inte varumärket varit kapabelt att göra, utan här krävs en fysisk person som kan leverera denna feedback för att generera utveckling. Däremot kan varumärket, om det har ett tydligt syfte, ha en ledande roll emellan tillfällena för kommunikationen och interaktion med en fysisk ledare. Att detta sker och fungerar inom Bikram Yoga Göteborg har vår studie visat exempel på och vi har fått förklarat att trots att de jobbar omlott är det inga problem att upprätthålla studion och organisationens sammanhållning. Detta har samtliga av våra respondenter på ett eller annat sätt kopplat till en och samma bakomliggande faktor: *“att de alla brinner för samma sak”*. Det finns en delad passion bland samtliga medarbetare som i detta fall sammanfaller med vad varumärket förmedlar, vilket skapar förutsättningar för motivation och engagemang. Vi har funnit att medarbetarna har en stark tilltro och tycke till just yogans ideologi och fördelarna med träningsformen och de förklarar själva att detta är något de gärna vill vara delaktiga i att sprida. Många förklarar hur konceptet stämmer överens med en personlig livsfilosofi och att de på så vis leds av företagets varumärke och känner en personlig koppling till de värden organisationen vill förmedla. De har dessutom förklarat att organisationen kännetecknas av ett öppet arbetssätt med avsaknad av strikta ramar och att fokus istället läggs vid att förstå värderingar och att agera med detta i åtanke. Detta möjliggör en enkelhet i att agera i linje med målbilden och hur organisationen vill kommunicera, snarare än att det krävs regler och paragrafer, en koppling som tyder på att varumärket har en inverkan som går att likna vid egenskaper av en ledare, en ledare som dessutom är av transformativ karaktär genom inneboende ideologiska värderingar. Varumärket skulle därför kunna liknas vid en symbolisk och visionär ledare med ett inspirerande budskap, ideologiska värderingar, känslor och intellektuell stimulans.

För att återkoppla till studiens problemformulering och besvara frågan om *“ett varumärke kan fungera som ledarskap snarare än att själva ledaren besitter ledarskapet?”* Så finner vi det absolut tänkbart att ett varumärke som görs tydligt och tillgängligt för medarbetare inom en organisation kan vara ett effektivt och funktionellt komplement till ledarskapet. I synnerhet i organisationer där det som hos Bikram Yoga Göteborg vilar en ideologi eller

liknande för en individ att känna stark tilltro inför.

5.2 Svårigheten i att definiera var gränsen går mellan varumärket och yoga

Ofta då vi ställde frågor om varumärket fann vi att våra respondenter istället refererade och talade kring hur de känner ledning, motivation och drivkraft genom yogan, dess ideologi, den fysiska studion och en livsstil, snarare än genom varumärket Bikram Yoga Göteborg. Detta antar vi beror på att både yogan, studion och att erfara en livsstil är något som går att uppleva och är på så vis mer konkret än vad varumärket faktiskt är. Studien har därför gett oss en större insikt i hur abstrakt varumärket är och att detta inte går att komma ifrån. Precis som Tomas Falonius (2010) menar så är begreppet "varumärke" ett mångtydigt och metafysiskt fenomen som kan förklaras och uppfattas på olika sätt. Detta fick vi erfara under våra intervjuer då det visade sig att det råder delade meningar om vad varumärket faktiskt betyder för de anställda.

Med detta vill vi också lyfta att det finns mer eller mindre abstrakta varumärken, där Bikram Yoga Göteborg är ett av de mer abstrakta eftersom de kanske inte har jobbat så mycket med sitt varumärke. Varumärkets abstrakthet kan också bero på hur mycket man har försökt att fylla det med någonting. Detta visar på varför arbetet med varumärken är så viktigt och vikten av att fylla varumärket med mening för att kunna ha detta som värdegrund och riktlinje för hur organisationen och dess medarbetare ska arbeta. Simon gav en bra förklaring då han beskrev hur han upplever att varumärket fungerar likt en "gift wrap". Med det menade han en synlig yta med någonting av betydelse inslaget inuti och han förklarade vikten av att ytan ser bra ut men att det sedan handlar om vad som finns inuti paketet. I Bikram Yoga Göteborgs fall handlar detta om vad de levererar i studion, vad lärarna gör på klasserna och hur receptionister bemöter medlemmar och besökare. Genom denna beskrivning blir det tydligt hur yogan och varumärket glider in i varandra, något som stämmer väl överens med den teori av Hatch och Schultz (2009) och det resonemang som fördes under föregående avsnitt, där vi tog upp att ett varumärke både bär och består av en betydelse som skapats och även skapas utav de som använder det och att varumärket bör förstås som företagets identitet och själ, passion och tro.

Christoffer berättar även om hur han tycker att varumärket går hand i hand med studion och Allison, och nämner hur varumärket "glider in":

"Jag tror att hon tänker studion i första hand och att varumärket hänger med där. Varumärket blir ju studion. Hon pratar väldigt mycket om att studion går i första hand och hon tänker alltid på studion i första hand gällande allt. Och där glider varumärket in. Jag tror inte hon tänker så mycket på Bikram Yoga-varumärket i sig, utan mer på sin studio, men att det absolut går ihop. Det vill jag säga att det gör." - Christoffer Medin.

Att varumärket är just glidande är förhållandevis en bra beskrivning. Varumärket är ett fenomen som träder in och kompletterar på flera olika plan. I vår studies fall kompletterar det

en beskrivning av ett företags erbjudande, en stark ideologi, en gemensam faktor för en organisation och omslaget av en fysisk studio och dess inneboende atmosfär. Varumärket hade inte haft något innehåll och hade således inte kunnat existera utan någon av dessa komponenter. Precis som Hatch & Schultz (2009) menar och vilket vi lyft flera gånger i vår studie så bör varumärket förstås som företagets identitet och själ, passion och tro, begrepp som är precis lika abstrakta, mångtydiga och svåra att definiera som begreppet varumärke.

5.3 En insikt om varumärken generellt

Varumärket skulle kunna fungera som ett komplement i det dagliga ledarskapet om en stark passion, idé eller ideologi vilar inom de budskap och koncept som varumärket har att erbjuda. Just de inneboende funktionerna som går att likna vid "ideologiska krafter" är en variant av ett transformativt ledarskap där varumärket skulle kunna fungera som bärare av den idé och de värden och mål som finns inom en organisation, det vill säga varumärkets inneboende värden.

Varumärket utan dess innehåll är med andra ord inte mer än en visuell symbol, men genom en gemensam kraft och ett inneboende koncept som genomsyrar en organisation kan ett varumärke hjälpa till att skapa värde och mål. Varumärket kan således gestalta en identitet genom att utgöra ett tydligt koncept och bidra med ett starkt syfte. Är varumärkets syfte dessutom förknippat och kopplat till aktiviteter och mål som skapar positiva känslor kan det fungera ledande i enlighet med de teorier som presenterats av Dik et al. (2015) som menar att upplevelsen av positiva känslor på jobbet stimulerar kreativ problemlösning, hjälpsamt beteenden, trivsel och tillfredsställelse. Dessa funktioner och grundstenar bör finnas för att enklare lyckas i det ledarskap som Kotter (1990) presenterar: *"att skapa riktning genom att klargöra en helhetsbild, samt att sammanföra människor och att motivera, inspirera, samt involvera dessa."* (Kotter, 1990, s 5-8).

Studien i sin helhet kan ändå tänkas ge ett bidrag genom att lyfta bilden av fördelarna att hitta medarbetare som verkligen drivs av de underliggande värden och det inneboende koncept som organisationen har att erbjuda. Därigenom skapas ett engagemang och en motivation som inte går att trigga fram genom enbart ledarskapstekniker och goda förebilder, även om dessa såklart också kan påverka och hjälpa till. Detta stämmer dessutom överens med den framväxt av varumärket som Falonius (2010) lyfter fram, nämligen en framväxt av insikten om styrkan i ett varumärke laddat med positivitet och entusiasm bland organisationens interna medlemmar (Falonius, 2010).

5.4 Uppslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning och implikationer till praktiker skulle således kunna vara att kartlägga hur du bäst hittar den inneboende drivkraften hos en organisations varumärke och medarbetare och hur du bäst bidrar till att det skapas en inspirerande och motiverande atmosfär i likhet med den som beskrivs inom Bikram Yoga Göteborg. Precis som våra respondenter beskriver underlättar atmosfären att policys och riktlinjer som satts upp följs

och skapar en sammanhållning trots att medarbetarna arbetar i skift. Det är alltså tydligt att den inneboende drivkraften, tillika en underliggande kraft, är en fördel för den interna organisationen och att det ger ledning och riktning till organisationens medarbetare. Det är tänkbart att detta skulle kunna fungera i organisationer generellt och det skulle vara intressant att göra en studie av samma slag inom en organisation med ett mer tydligt och uttalat varumärke.

Det vi har sett genom studien och vad som redan uttalats är att det är tydligt att Bikram Yoga Göteborg har tendenser som kan liknas vid en ideologisk organisation, där medarbetarna känner en stark passion för det de arbetar med och att ideologin har en stor betydelse. Det skulle därför vara intressant att studera huruvida varumärket kan ha en ledande funktion i en organisation som inte är lika starkt ideologisk?

En vidare studie skulle även kunna vara att undersöka kraften och dynamiken i ideologin ytterligare. Detta med stöd i exempelvis Mintzberg och Waters (1985) teorier gällande "The ideological strategy" där författarna menar att en vision kan vara kollektiv såväl som individuell. Vidare beskrivs att när medlemmarna i en organisation delar en vision, vilken de starkt kan identifiera sig vid, till en grad där denna följs likt en ideologi, uppstår vissa mönster i individens beteende. Detta menar författarna ter sig så pass tydligt att realiserade strategier kan identifieras (Mintzberg & Waters, 1985). I enlighet med detta skulle det kunna vara av intresse att undersöka närmare huruvida ideologin i sig kan inneha en ledande funktion.

Vi vet att det finns andra teoribildningar som har studerat det här utifrån kultur, exempelvis Gideon Kundas (1992) studie "Engineering Culture", en etnografisk studie om ett high tech-företag i Silicon Valley som handlar om hur en nästintill religiös kultur styrde företaget. Vi vill därmed visa att vi under studiens gång sett likheter mellan de aspekter vi dragit kring varumärket och företagskultur. Vi vill dock poängtera att vi upplever att det finns en skillnad i funktionen mellan ett varumärke och kulturen inom en organisation, bland annat genom det faktum att ett varumärke har betydelse både externt och internt. En vidare studie skulle kunna vara att studera likheter, skillnader och även korrelationen mellan varumärken och företagskultur.

Vi har i denna studie valt att inte rikta någon kritik mot varumärken i sig, detta eftersom vi inte ansåg att det låg i enlighet med studiens syfte och forskningsfrågor. Vi vill dock lyfta detta som förslag för vidare studier där man då istället skulle ifrågasätta varumärkets roll i ledarskapsaspekter. Är varumärken alltid något positivt? Lagergren (2002) menar att när alla medarbetare i organisationen har en delad uppfattning kring varumärkets betydelse får de liknande idéer i strävan mot samma mål. Ett förslag skulle därför vara att studera om en sådan homogenisering alltid är något bra? Är det alltid bra med liknande idéer? Vad får det för betydelse för en organisation vars varumärke i sig inte direkt står för något positivt? Vilken inverkan skulle detta ha på organisationens anställda?

Källförteckning

Avolio, B.J, Walumbwa, F.O., Weber, T.J, (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*. Vol 60, p 421–49.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* Volume 18, Issue 3, Pages 19-31.

Bikram Yoga (2017) *Meet the founder*. Hämtad 2017-04-18 från, <https://www.bikramyoga.com/about/meet-the-founder/>

Bikram Yoga Göteborg (2017 a), *Studion*. Hämtad 2017-04-18 från, <http://bikramyogagoteborg.com/sv/about-us/studion/>

Bikram Yoga Göteborg (2017 b), *Vårt team*. Hämtad 2017-04-18 från, <http://bikramyogagoteborg.com/sv/about-us/ourteam/>

Bikram Yoga Göteborg (2017 c), *Klasser*. Hämtad 2017-04-18 från, <http://bikramyogagoteborg.com/sv/about-us/class-types/>

Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*. Volume 31, Issue 4, Pages 480–492.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Översatt av Björn Nilsson. Liber AB, Malmö.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. MTM, Johanneshov.

Carlsson, M. (2016) Sveltigare än så här blir det inte. *Göteborgsposten*. Hämtad 2017-04-18 från, <http://www.gp.se/livsstil/halsa/sveltigare-än-så-här-blir-det-inte-1.3886685>

Carton, A.M., Murphy, C., Clark, J.R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 57, No. 6, 1544–1570.

Chandler, D., Munday, R. (2011) *A Dictionary of Media and Communication*. 1 Uppl. Hämtad 2017-05-12 från, <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199568758.001.0001/acref-9780199568758-e-2213?rskey=W9wgoo&result=1>

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Upplaga 2, Studentlitteratur, Lund.

David, M. & Sutton, D.C. (2016) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Davis, B.M. (2004). The impact of leadership on employee motivation. *ProQuest Dissertations Publishing*, British Columbia.

Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken*. Upplaga 3, Studentlitteratur, Lund.

Dik, B.J., Duffy, R.D., Allan, B.A., O'Donnell, M.B., Shim, Y., Steger, M.F. (2015). Purpose and Meaning in Career Development Application. *The Counseling Psychologist*. Vol. 43, Issue 4, p 558–585.

Eliasson, E. (2016) *Den magiska formeln för att engagera medarbetarna*. Levande Varumärken. Hämtad 2017-04-03 från, <http://levandeverumarken.se/den-magiska-formeln-for-att-engagera-medarbetarna/>

Falonijs, T. (2010). *Varumärket inifrån och ut*. Upplaga 1, Liber AB, Malmö.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015) Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A. och Thornberg, R. (red) *Handbok i kvalitativ analys*. Liber, Malmö.

Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, Volume 2, Issue 4, Pages 245-287.

Hatch, M., Schultz, M. (2009) Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding, *Organizational Dynamics*. Volume 38, Issue 2, Pages 117–130.

Howard, A., & Wellins, R. J. (2008). *GLOBAL LEADERSHIP FORECAST 2008 | 2009* Hämtad 2017-05-22 från, http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf

Kendrick, J. (2011). Transformational Leadership Changing Individuals & Social Systems. *Professional Safety*. Vol. 56 Issue 11, p14-14. 1p.

Kent, M. (2006) *A Dictionary of Sports and Science*. 3 Uppl. Hämtad 2017-05-12 från, <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198568506.001.0001/acref-9780198568506-e-2992?rskey=ZcYoTt&result=1>

Kent, M. (2006) *The Oxford Dictionary of Sports Science & Medicine*. 3 Uppl. Hämtad 2017-05-12 från, <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198568506.001.0001/acref-9780198568506-e-2932?rskey=iKZSRm&result=5>

Ketter, P. (2009). Leadership development: Does not fit all. *Association for Talent Development*, Vol. 63, Issue 3, p. 50-55,6.

Kotter, J.P. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. Free Press, New York.

Kunda, G. (1992) *Engineering Culture - Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia.

Lagergren, H. (2002). *Varumärkets inre värden*. Upplaga 1:3, ScandBook AG, Falun.

Lantz, A. (2014) *Intervjumethodik*. MTM, Johanneshov.

Law, J. (2016) *A Dictionary of Business and Management*. 6 Uppl. Hämtad 2017-05-12 från, <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984-e-4203?rskey=xpfGrd&result=1>

Lind, R. 2014. *Vidga vetandet*. Upplaga 1:2, Studentlitteratur, Lund.

Mintzberg, H., Waters, A. J. (1985). Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-272.

Northouse, P.G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*. Upplaga 6. SAGE Publications, Inc, United States.

Parks, L., Guay, R.P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*. Vol. 47, Issue 7, p 675-684.

Patel, R. Davidsson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4, Studentlitteratur, Lund.

Pillay, S.S., Cardenas, J. (2015). The Unconscious Determinants of Motivation in Organizations: Implications for Human Performance. *Performance improvement*. Vol. 54, Issue 4, p 22-29.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15: 329 –354.

Schultz, J.R. (2014) Framing the Organization's Purpose With Its Ultimate Goals in Mind. *Global Business and Organizational Excellence*. Vol. 33, Issue 3, p 46–55.

Sergiovanni, T.J. (2007) *Rethinking Leadership: A Collection of Articles*. Second Edition. Corwin Press, Thousand Oaks, California.

Shamir, B., House, R.B., Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization science*. Vol. 4, No. 4, p 577-594.

Svensson, P. (2015) Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, G. och Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber, Stockholm.

Walumbwa, F.O., Wernsing, T. (2012). From Transactional and Transformational Leadership to Authentic Leadership. Rumsey, M.G. *The Oxford Handbook of Leadership*. London: Oxford University Press

Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U., Dansereau, F. (2005) Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *The leadership quarterly*. Vol 16, Iss 6, p 879-919.

Yulk, G. (2007). *Leadership in Organizations* (7 ed.). USA: Pearson Prentice Hall.

Zaleznick, A. (1977). Managers and leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. Issue May-June.

Bilaga 1 - INTERVJUFRÅGOR

FRÅGOR TILL FÖRETAGETS MEDARBETARE:

Inledning - kortare presentation av ämnet.

TEMA 1 Relationen till varumärket

Kan du beskriva vad du arbetar med och dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?

Hur bekant är du med ert företags varumärke?

Hur skulle du beskriva ert företags varumärke?

Vad betyder företagets varumärke för dig?

Anser du att du leds av ert varumärke? (Om ja, utveckla gärna hur?)

Förekommer ert varumärke i den dagliga verksamheten? (Om ja, förklara gärna hur)

Kan du berätta om din relation till ert varumärke i förhållande till ditt arbete?

Hur upplever du tillit till ert företags varumärke?

TEMA 2 Ledarskapsrelaterade frågor

Kan du berätta om din upplevelse av ert varumärke i relation till hur du upplever din chef?

- Finns det några skillnader eller likheter?

Hur tydligt tycker du att din chef representerar varumärket?

Hur upplever du att din chef fattar beslut utifrån företagets varumärke?

Hur upplever du att din chef arbetar med att skapa motivation, mening och engagemang?

- Vad anser du att varumärket har för roll i detta?

TEMA 3 Motivation, engagemang och sammanhållning

Vilken betydelse har företagets mål i ditt arbete? Hur utspelar sig dessa mål?

- Vad tror du att varumärket har för betydelse för företagets mål?
- Hur betydande är varumärkets målbild i ditt arbete?

Hur inspireras du av företagets varumärke?

- Vilken roll har din chef i detta?

Hur har ditt sätt att hantera företagets varumärke förändrats allt eftersom du arbetat?

Hur upplever du att varumärket tas i uttryck hos dina kollegor?

Hur anser ni att sammanhållningen är i er organisation?

- Vilken betydelse har varumärket för denna sammanhållning?

Har du något ytterligare du skulle vilja tillägga kring det vi pratat om?

FRÅGOR TILL FÖRETAGETS GRUNDARE:

Inledning - kortare presentation av ämnet.

TEMA 1 Ledarskapsrelaterade frågor

Hur föddes idén till ert företag?

Hur föddes varumärket ur detta?

Vision och affärsidé: Vart är ni på väg? Vad erbjuder ni, till vem?

Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig?

Vilken roll spelar varumärket för ditt ledarskap?

Vilka egenskaper ser du gärna hos era medarbetare?

Hur utvecklar du önskade beteenden hos era medarbetare?

Hur inspirerar och leder du människor i förändring?

Vad anser du är vägen till effektiva och kreativa team?

TEMA 2 Relationen till varumärket

Vilka värden och ledord vill ni förmedla genom varumärket?

Förekommer ert varumärke i den dagliga verksamheten? (Om ja, förklara gärna hur)

Hur förhåller du dig till ert varumärke när du ska fatta beslut som berör era medarbetare?

Hur tar du stöd i ert varumärke i ert arbete med att leda organisationen framåt?

Anser du att du leds av ert varumärke? (Om ja, utveckla gärna hur?)

Hur arbetar du med att leva upp till ert varumärke?

Hur tror du att dina medarbetare uppfattar varumärket?

TEMA 3 Motivation, engagemang och sammanhållning

Hur anser du att ni skapar motivation och mening i er organisation?

- Hur är varumärkets roll i detta?

Hur anser du att sammanhållningen är i er organisation?

- Vilken betydelse har varumärket för denna sammanhållning?

Hur engagerar ni era medarbetare?

- Vilken betydelse har varumärkets roll i detta?

Hur varumärkesfokuserad är du när du kommunicerar med din personal?

Hur följer ni upp och utvecklar varumärket tillsammans med era medarbetare?

Har du något ytterligare du skulle vilja tillägga kring det vi pratat om?