



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Den Lojala Medarbetaren

- en studie om hur värderingar påverkar lojalitet

Amela Cizmic Sofic

Karolina Jovancic

Handledare:

Christer Eldh

Su Mi Park-Dahlgaard

SMTX07 Magisteruppsats

Sammanfattning

Uppsatsen titel: ”Den lojala medarbetaren”

Kurs: Magisteruppsats, SMTX07

Författare: Amela Cizmic Sofic & Karolina Jovancic

Handledare: Christer Eldh & Su Mi Park-Dahlgaard

Syfte: Uppsatsens syftar att ge en djupare förståelse för hur grundvärderingar iakttas av medarbetare och ger sig i uttryck på arbetsplatser i servicebranschen. Vi ser här ett område som fortfarande är outvecklat från ett teoretiskt perspektiv var vi hoppas bidra till en djupare insikt till relationen mellan våra tre valda teoretisk fält. Vidare ämnar vi fördjupa oss i relationen och möjliga effekter mellan grundvärderingarna och medarbetarnas lojalitet gentemot företaget.

Problem formulering: Illojala medarbetare kostar företag runt om i världen enorma summor pengar och vi har under våra år inom service branschen tagit del av illojala beteenden vilka direkt kunnat skada företaget men även den kultur som råder på arbetsplatsen. Vi har kunnat identifiera en kunskapslucka som kan koppla våra tre teman grundvärderingar, företagskultur och lojalitet tillsammans och klarlägga dess påverkan på varandra.

Frågeställning: Vilka faktorer påverkar medarbetarnas lojalitet gentemot företaget?

Metod: För att kunna besvara vår frågeställning valde vi att genomföra en kvalitativ undersökning som skulle ge oss en inblick i medarbetares sociala verklighet. För att på bästa sätt genomföra en kvalitativ undersökning valde vi att utföra ett antal

forskningsintervjuer som fungerar som en skildring av intervjupersonens kunskaper och livserfarenheter.

Nyckelord: Medarbetare, grundvärderingar, lojalitet, företagskultur, normer, ledare, solidaritet, engagemang, värderingar, hängivenhet och subkultur.

Resultat: Grundvärderingar är grunden till företagskultur och är anledningen till att medarbetaren knyter an till företaget och blir lojal. Olika motivationsfaktorer, så som trivsel och sammanhållning tillsammans, resulterar i lojala medarbetare.

Förord

Vi vill börja med att tacka våra fantastiska handledare som har varit en klippa för oss under hela processen med uppsatsskrivandet. Su Mi Park-Dahlgaard har sedan vår uppsatspresentation visat på fullt engagemang och intresse samt varit ett stöd för oss under hela processen. Vi vill även tacka Christer Eldh som löpande givit oss feedback på materialet och bidragit med oersättlig kunskap inom den avhandlande utvecklingen. Aldrig har vi känt oss utelämnade och deras roll som handledare har varit långt över förväntan. Våra respondenter har genom sin tid och sitt tålamod bidragit med värdefull information som fungerat som en oersättlig tillgång för uppsatsens resultat. Ett stort tack vill vi även ge våra familjer och vänner som under processen varit ett enormt stöd och genom korrekturläsning gynnat textens kvalitet. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett utomordentligt samarbete och fullständigt engagemang. Genom våra unika kvalitéer har vi lyckats komplettera varandra och tillsammans låtit våra erfarenheter inte alltför ofta lysa igenom det skrivna materialet.

Helsingborg, maj 2009

Amela Cizmic Sofic

Karolina Jovancic

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Vägen till ämnet.....	6
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Disposition.....	10
2.1 Utgångspunkt för den teoretiska ramen	11
2.2 Begrepps fördjupning	14
3.1 Metod	16
4.1 Redovisning och analys av empiriskt material.....	20
4.2 Grundvärderingar.....	20
4.2.1 Analys; Vilka grundvärderingar har identifierats som fördelaktiga och mindre fördelaktiga av medarbetare?	23
4.3 Företagskultur	24
4.3.1 Analys: Hur påverkar grundvärderingarna företagskulturen?	29
4.4 Lojalitet.....	31
4.4.1 Analys: Hur påverkar grundvärderingar medarbetarna?.....	33
5. Sammanfattande analys av empiriskt material.....	35
5.1 Grundvärderingar som en indikation på företagskulturen	35
5.2 Företagskulturen som en bas för trivseln på arbetsplatsen	36
5.3 Ledarnas påverkan på företagskulturen	36
5.4 Medarbetarnas påverkan på företagskulturen.....	37
5.5 Den lojala medarbetaren	38
6. Slutsatser.....	39
7. Avslutande del.....	42
7.1 Diskussion	42
7.2 Summering och Reflektioner.....	45
Källförteckning.....	46

1. Inledning

I nedanstående avsnitt ämnar vi ge läsaren en djupare inblick i uppsatsens valda teman för att sedan presentera det grundläggande syftet och frågeställningen varifrån uppsatsen är uppbyggd kring. Stycket ämnar ge en överblickande bild av uppsatsens fortlöpande och slutligen kopplas våra tre teoretiska fält ihop för att ge en helhetsbild av intresseområdet. Relevanta begrepp nämns och ges en ingående förklaring kring hur vi ämnar använda dessa i uppsatsens uppbyggnad.

1.1 Vägen till ämnet

Våra erfarenheter av servicebranschen bygger på nästan 10 års arbete inom hotell och restaurang. Vi har under tiden själva varit vittnen till eller varit en del av medarbetarnas beteenden och handlingar på arbetsplatser där olika värderingar och normer varit märkbara. En hel del forskning på senare år har börjat intressera sig för fenomenet om de mjuka värdena i företag så som grundvärderingarnas påverkan, grundvärderingar är värderingar och normer som utgör en bas för individens karaktär och dessa blir på så sätt väldigt svåra att förändra (Dahlgaard-Park & Dahlgaard 2003:163). Allt fler företag har också börjat få upp ögonen för fenomenet som kan vara svårt att mäta och se något snabbt resultat av. Grönroos (2002) har bland annat beskrivit företagskultur som en viktig konkurrensfördel som kan uppmuntra till lojala handlingar hos medarbetarna. Dock är den väldigt svår att förändra då den formas av alla värderingar inom organisationen. Under våra år i servicebranschen har vi varit vittnen till illojala handlingar från medarbetarnas håll som på ett eller flera sätt påverkat produktiviteten i företagen vi arbetat för.

Det finns undersökningar som visar att det illojala beteendet kostar den amerikanska ekonomin 50 miljarder dollar årligen (Henle et al 2005 ur Appelbaum 2006:14). Tre av fyra medarbetare rapporteras ha stulit, saboterat eller vandaliserat någon gång på arbetsplatsen (Robinson et al 1995 ur Appelbaum 2006:14). Men illojala handlingar leder inte bara till kostnader för stöld och vandalism utan till den atmosfär som bildas i företaget där medarbetarna drabbade av illojalt beteende drabbas ofta av stress och visar på sämre produktivitet (Henle et al 2005 ur Appelbaum 2006:14). En av förklaringarna till att medarbetare sysselsätter sig med illojala handlingar anses vara företagskulturen, som skulle

stödja ett sådant beteende i form av vad som bestraffas och vilka restriktioner som finns inom organisationen (Sims 1992 ur Appelbaum 2006:14).

Företagskulturen spelar en viktig roll och mycket ska till för att en medarbetare ska känna tillhörighet och lojalitet med organisationen. Detta vet vi från erfarenhet, livliga diskussioner på arbetsplatsen och den fokusgrupp vi intervjuade inför uppsatsen då bland annat ärlighet, rättvisa och engagemang ansågs vara viktiga faktorer för trivsel på arbetet och motiverad personal.

Vår fokus kommer att ligga på vilken roll ledaren spelar i utvecklandet av den företagskultur som sedan styr på arbetsplatsen. Detta på grund av den omfattande mängd teori som finns kring ledarens påverkan på medarbetarna. Schein (1991) skriver bland annat om att företagskultur och ledning anses vara två sidor av samma mynt och ingen utav dem kan förstås utan den andra. Flaa et al (2006) menar att en företagskultur byggs upp bland annat av ledarens normer och värderingar, som i sin tur påverkar medarbetarnas handlingar i olika situationer. Ledaren är den som upprätthåller en kultur och ger den kraft att fortgå.

Diskussionen om huruvida en chef kan påverka en företagskultur, de normer, koder och värderingar som finns inom organisationen och som påverkar medarbetarna i deras dagliga rutiner, gör ämnet spännande, för om inte chefen kan, vad händer då? Vems värderingar ligger till grund för företagskulturen. Vem är det som formar tankarna och normerna i ett företag? Under en organisations levnadsår påverkas företagskulturen till exempel av alla starka personligheter (Schein 1991:221), kan det också betyda vanliga medarbetare?

Om vår hypotes blir att ledaren kan påverka företagskulturen då blir nästa fråga, vems grundvärderingar påverkar chefen? Är det företagets eller är det de egna grundvärderingarna som lyser igenom? Även här finns det en yta som är fri för forskning. Norrman (2000) talar om att en ledares värderingar är det som bildar normer i företaget och som påverkar företagskulturen. Vilket skulle betyda att chefernas värderingar är företagets värdering.

Den dynamiska processen som en företagskultur är, påverkar medarbetarna och dem påverkar processen. Om vi antar att ledarens värderingar påverkar och formar företagskulturen, vilken effekt har den på medarbetarna? Här kan vi identifiera en brist i forskningen om företagskultur som finns idag. Vi vill även ta detta ett steg vidare och fördjupa oss i hur ledarens beteende färgar av sig på företagskulturen och hur den i sin tur påverkar medarbetarnas lojalitet. Kan en chefs värderingar få medarbetarna att känna solidaritet med företaget? Vad ser medarbetarna, vad känner dem och hur påverkas dem av företagskulturen? Alla påverkas troligtvis inte likadant, olika människor har olika behov, självförverkligande eller ej finns dem där.

Maslow (1953) identifierade fem kategorier av mänskliga behov där varje kategori måste uppfyllas för att individen slutligen skall nå en typ av självförverkligande. Första steget är att tillgodose våra grundläggande behov som tak över huvudet och mat på bordet. Teorin utvecklades vidare av forskarna Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2003) till att även belysa våra inre önskningar och behov som kan fungera som motivationsfaktorer i olika sammanhang där våra grundvärderingar är en del av de spirituella behoven vilka vi ägnar en stor del av våra liv åt att tillgodose och dessa utgör även en del av vår karaktär. Kan alla dessa behov ligga till grund för hur medarbetarna kommer att uppfatta sina ledare och företagskulturen? Kommer deras behov att ligga till grund för hur deras lojalitet gentemot företaget kommer att utvecklas? Efter djupgående läsning av tidigare forskning kunde vi identifiera en forskningslucka gällande sambandet mellan våra tre teoretiska fält. Sällan nämndes grundvärderingar i samband med lojalitet vilket för oss ganska tidigt hade en tydlig koppling. Denna relation förstärktes även genom vår fokusgrupp där ofta grundvärderingar och lojalitet diskuterades i liknande samband, dock utan en medvetenhet i gruppen kring den fackliga termen grundvärderingar.

Vår *hypotes* är att grundvärderingar hos ledningen påverkar företagskulturen och därefter relationen gällande medarbetarnas lojalitet gentemot företaget. Uppsatsens hypotes har inspirerats av en fokusgrupp som vi i startfasen bildade för att diskutera de teman vi valt att belysa. Efter en kort inblick i teorierna kunde vi även finna att många forskare talar om den makt ledare har inom företagen. Genom fokusgruppen fick vi en inblick i hur de teoretiska delarna kunde appliceras i praktiken vilket även bidrog till formuleringen av frågeställningen.

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsen syftar till att ge en djupare förståelse för hur grundvärderingar iakttas och ger sig i uttryck på arbetsplatser i servicebranschen. Vi ser här ett område som fortfarande är outvecklat från ett teoretiskt perspektiv var vi hoppas bidra till en djupare insikt till relationen mellan våra tre valda teoretiska fält. Vidare ämnar vi fördjupa oss i relationen och möjliga effekter mellan grundvärderingarna och medarbetarnas lojalitet gentemot företaget, vilket leder oss till vår frågeställning:

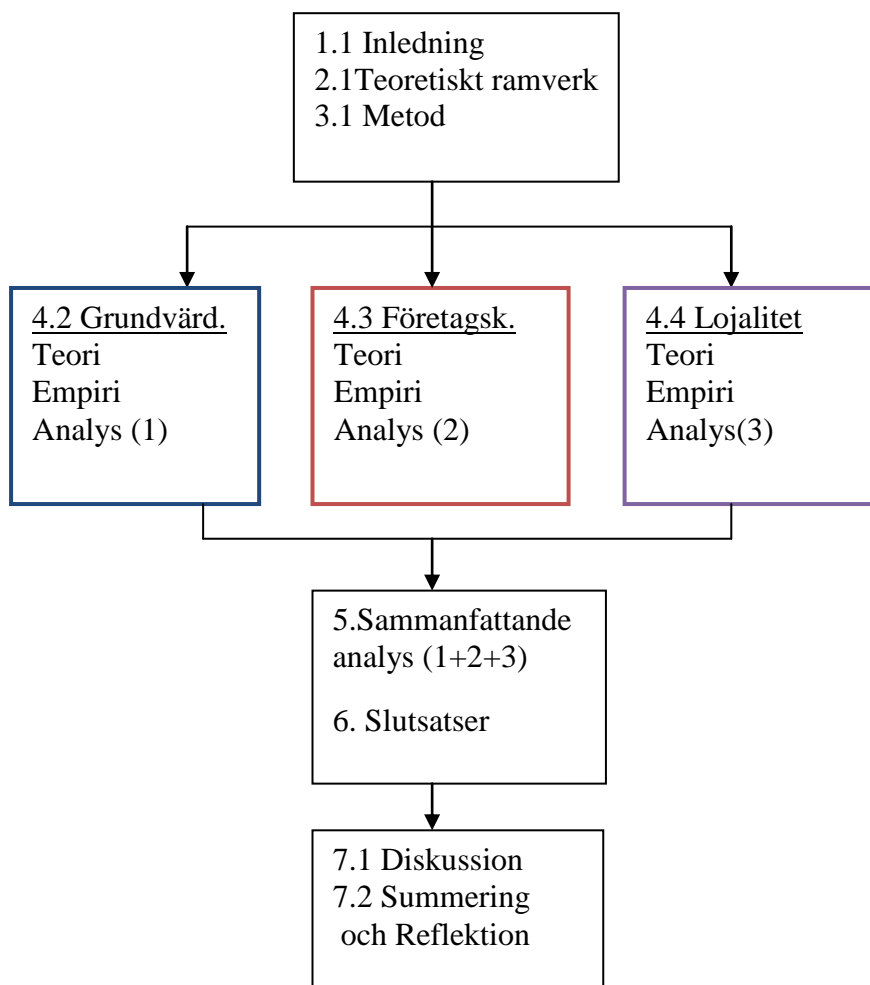
- Vilka faktorer påverkar medarbetarnas lojalitet gentemot företaget?

För att underlätta för läsaren och göra teorin och empirin enklare att ta till sig kommer vi att dela upp frågeställningen i tre mindre frågor som tillsammans kommer att utgöra svaret till forskarfrågan.

- Vilka grundvärderingar har identifierats som fördelaktiga och mindre fördelaktiga i företag av medarbetare?
- Hur kommer dessa grundvärderingar till uttryck i företagen?
- Hur påverkar ledarens grundvärderingar medarbetarna?

1.4 Disposition

Då vi har tre teoretiska teman som vi arbetar utifrån, fanns risken med att få en för framtung uppsats där den röda tråden mellan teorin och empirin inte tillräckligt förtydligats. Därför har vi valt att presentera uppsatsen på ett mindre konventionellt sätt där vi växlar mellan teorin och empirin i samma del av uppsatsen. För att förenkla för läsaren har vi valt att genom nedanstående modell på ett enkelt och överskådligt sätt ge läsaren en överblick av uppsatsens uppbyggnad.



2.1 Utgångspunkt för den teoretiska ramen

Den teoretiska delen av uppsatsen är uppdelad i tre olika teman *grundvärderingar*, *företagskultur* och *lojalitet* vilka senare får en mer ingående beskrivning. Nedan påvisas sambandet mellan de olika teman samt på vilket sätt dessa är av betydelse för vårt syfte.

För att kunna fastställa vilka grundvärderingar som dels finns hos medarbetarna men även till viss del hos ledarna inom de undersökta företagen, har vi hämtat inspiration av olika forskare som slutligen gett oss en egen bild av vad vi tolkar som grundvärderingar. Grundvärderingar kan beskrivas som en samling tidlösa värderingar som används som vägledande principer samt en utgångspunkt för våra handlingar. Våra värderingar och normer är inte kontextberoende vilket innebär att de kan vara gemensamma över kulturella gränser (Collins & Porras 1996). Grundvärderingar kan även beskrivas som en samling av normer som kan återfinnas hos alla individer vilka handlar om önskvärda beteenden eller målsättningar som kan överföras till specifika situationer (Schwartz & Bilsky 1987:551). Genom våra intervjuer har vi bitt respondenterna att återberätta situationer och handlingar som har fungerat som underlag för oss när vi sedan identifierade och sammanställde de rådande grundvärderingarna hos medarbetaren.

Maslow (1953) identifierade fem kategorier av mänskliga behov där varje kategori måste uppfyllas för att individen slutligen skall nå en typ av självförverkligande. Det första steget i Maslows trappa handlar om att tillgodose våra grundläggande behov som tak över huvudet och mat på bordet. Under senare har allt fler forskare utvecklat Maslows tankar för att skapa en mer nyanserad bild av vilka behov som styr det mänskliga beteendet. Forskarna Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2003) har utvecklat en modell som kallas för "*The Trinity Model of human needs*" vilken har sin grundtanke i Maslows hierarki trappa. Trinity modellen fungerar istället som en utgångspunkt för att kunna förklara vilka drivkrafter som ligger bakom människans motivationsfaktorer. På så sätt är även Trinity modellen en viss form av kritik gentemot Maslows hierarki trappa. Som en motreaktion till Maslows hierarki trappa där varje steg måste uppfyllas för att kunna nå till det andra fungerar Trinity modellens kategorier simultant med varandra och människan växlar ständigt mellan behoven.

Trinity modellen består av tre olika kategorier där den första behandlar människans mest grundläggande behov som tillhör den första kategorin *Living*. Här tillgodoses individens mest grundläggande fysiska och biologiska behov så som mat, vatten och tak över huvudet. Den andra kategorin *Learning* syftar på de mentala och psykologiska behoven så som kärlek,

lärande och vänskap. Vår koncentration ligger på den tredje kategorin som behandlar de spirituella behoven som är människans grundvärderingar.

Physical or biological needs (living)	Mental/psychological needs (learning)	Spiritual needs or core values (loving)
Food	Sense of belonging	Searching and creating meaning
Water	Friends (mental love)	Trust
Air	Sex (mental love)	Justness
Shelter	Recognition	Honesty/openness
Clothing	Individual identity	Loyalty
Safety	Achievement	Integrity
Sex (biological)	Learning	Charity (Spiritual love) and sharing
	Creativity	Fairness
	Development	Respect
	Self-fulfillment	

(Trinity modellen av Dahlgaard-Park & Dahlgaard 2003)

Våra grundvärderingar är en del av de spirituella behoven vilka vi ägnar en stor del av våra liv åt att tillgodose och dessa utgör även en del av vår karaktär. En individs karaktär är liksom våra grundvärderingar något som vi utvecklat genom tiden och är svår att rubba eller förändra. En människas grundvärderingar definieras även av författarna som vägledande principer för det mänskliga beteendet som bevisat har stående värde oberoende av kulturella eller etniska skillnader. Dessa grundvärderingar har starka och fundamentala rötter i alla kulturer och forskarna antar att de sällan eller aldrig kommer att förändras (Dahlgaard-Park & Dahlgaard 2003:163). Med hjälp av en inblick i de här två modellerna hoppas vi ge läsaren en mer djupgående förståelse för alla individers motivationsfaktorer. Dessa är av relevans för oss då lojalitet är ett komplext fenomen som kräver en djup förståelse i individers grundläggande behov. Vi menar på att lojaliteten är direkt kopplad till den inställning som medarbetaren har till företaget och denna inställning avgörs bland annat genom ovanstående modeller.

För varje organisation spelar grundvärderingar en viktig roll eftersom delade och gemensamma värderingar i ett företag är limmet som håller ihop och stödjer organisationen (William & Ferris 2000:25). Detta leder oss även in på vårt andra tema som handlar om företagskultur.

Företagskultur är normer och värderingar som delas av medarbetarna i en organisation (se bl.a. Alvesson & Sveningsson 2008:36; Grönroos 2002:393). Kulturen är det som är grunden till beteenden och handlingar i företaget och inte själva beteendet (Alvesson & Sveningsson 2008:36). Då kulturen påverkas av medarbetarna delaktiga i den kan det samtidigt finnas flera

olika kulturer som tillsammans utgör företagskulturen, små subkulturer bildas i olika avdelningar och olika grupper (Alvesson & Sveningsson 2008:39). Företagskulturen är en dynamisk process där organisationsmedlemmarna kan lära sig den, den går att förändra och den går att förstå (Schein 1991:8).

Företagskulturen uppstår ur två källor. Den dominerande källan är omvärlden eller branschen i vilken organisationen finns, samt värderingarna i samhället eller i den yrkesgrupp företaget opererar i påverkar dess företagskultur (Normann 2000:193). Den andra viktiga källan är ledarskapet som finns i företaget. Ifall en ledare besitter goda värderingar samt effektiva och sunda övertygelser kan denne påverka företagskulturen i en ren viljeakt enligt Normann (2000:194), vilket i sin tur betyder att principerna och normerna hos ledningen, blir det som påverkar medarbetarnas beteenden i organisationen. Schein (1991) har utvecklat en modell i fem steg som utförligt beskriver vilka handlingar hos ledaren påverkar företagskulturen. Dessa kommer vi att fördjupa oss i under avsnittet *Företagskultur*.

Kulturen berättar även för oss vem som är vem i organisationen, vad medarbetarna får säga inför vem och hur maktkampen ter sig. Den låter oss även veta vem som anses vara hjälten eller syndaren och hur betygskriterierna för dessa två roller ser ut (Flaa et al 2006:80). Nya anställda kan även socialiseras in i en subkultur som inte delar samma normer och värderingar som resten av organisationen eller ledningen gör vilket kan resultera i aktivt sabotage och försämringar av produktiviteten som kan leda till sämre resultat för företaget (Schein 1991:42).

Företagskulturen fungerar även som en konkurrensfördel. Därför är det viktigt att den blir stark och att den påverkas åt ett positivt håll gentemot service i till exempel tjänsteföretag. Den starka positiva servicekulturen kan då komma att locka till sig bra servicemedarbetare, vilket i sig skapar en konkurrensfördel. Medarbetare som lockas känner igen sig i företagets värderingar och är mindre benägna att säga upp sig, därför är personalomsättningen lägre på företag med bra företagskultur (Grönroos 2002:394f). I tjänsteföretag är det speciellt viktigt med en stark positiv företagskultur eftersom medarbetarnas handlingar är så pass påtagliga för kunden att det kan påverka servicen. Då det är mycket svårare att kontrollera tjänstens kvalitet än produktens är det i tjänsteföretag mycket viktigare med serviceinriktade och kundmedvetna värderingar i företaget (Grönroos 2002:396). Företagskultur och ledning är två sidor av samma mynt och ingen utav dem kan förstås utan den andra (Schein 1991:2).

I vår uppsats kommer företagskultur att användas som en mall för vilka beteende som uppmuntras eller förtrycks i organisationen. Kulturen fungerar som en pådrivare för medarbetarnas engagemang och trivsel på jobbet (Grönroos 2002:394). Därigenom hoppas vi

kunna avgöra vilken betydelse detta kan ha för medarbetarnas lojalitet. Vi menar på att företagskulturen är en utlösare och den faktor som främjar lojaliteten hos medarbetare gentemot företaget. Därför blir det viktigt för oss att i ett senare avsnitt fördjupa oss i företagskulturens uppbyggnad, hur den påverkas och hur den kan påverka medarbetare.

Lojalitet är ett fenomen som kan skapas genom att en medarbetare har likadana värderingar som dess mellanchefer eller överordnande vilket i sin tur leder till belåtna medarbetare (Rosete 2006:8), men bidrar även till att sammanfoga individen med gruppen och vidare påverkar dennes beteende i organisationen. Detta innebär att medarbetaren känner en tillhörighet till organisationen samt en större hängivenhet och mindre intentioner till att vilja lämna den (O'Reilly, Chatman and Caldwell 1991 ur Rosete 2006:8). Faktorer som bidrar till illojalitet hos medarbetarna är orättvisa, företagskulturen och därmed atmosfären på arbetsplatsen, samt ledarnas beteende i organisationen (Caruna 2001 ur Appelbaum 2006:16).

Lojalitet är ett begrepp som fångar upp många olika handlingar och beteendemönster men vi ser på lojalitet som en fråga om hängivenhet, solidaritet och engagemang. Andra aspekter på lojalitet som baseras på medarbetare vars fokus ligger på att följa företagets policy till punkt och pricka eller att studera nyckeltal som personalomsättning som en annan indikation på lojalitet, är en del som inte ligger inom vår fokus.

2.2 Begrepps fördjupning

I nedanstående avsnitt kommer vi att förtydliga hur vi väljer att tolka de begrepp som används i teoriavsnittet kring lojalitet. Förutom lojalitet kommer begreppen solidaritet, engagemang och hängivenhet också att användas i uppsatsen för att ge en mer varierad och mångfärgad bild av lojalitet. *Lojala* medarbetare är de som alltid finns vid företagets sida och *solidarisk* väljer vi att tolka som samhörighet med och viljan att stödja och hjälpa andra människor som med vilka det finns en gemenskap med. Vi kommer att använda detta begrepp när vi fördjupar oss i hur solidariska medarbetarna är gentemot andra anställda och chefer. *Engagemang* tolkar vi som en inriktning av kraft och intressen på en sak, det kan vara ett företag eller en syssla som engagerar. *Hängivna* medarbetare är också ett begrepp som vi kommer att använda oss av och då menar vi ivriga och passionerade medarbetare som ägnar sig åt företaget och går upp i sina arbetssysslor. Ordet *medarbetare* kommer vi att använda för att beskriva dem personer i en organisation som inte har en ledande roll. Det vill säga människor inom företaget som inte har befattningen chef. Ordet *subkultur* kommer också att nämnas i texten,

med det menar vi en kultur som bildas inom en medarbetargrupp eller på en avdelning. Subkultur kan bildas båda formellt och oformellt, men oftast uppstår subkultur oformellt i en organisation. Subkulturen tillhör företagskulturen men kan påverkas av värderingar och normer som skiljer sig åt jämfört med andra subkulturerna i företaget eller den övergripande företagskulturen.

3.1 Metod

I följande avsnitt kommer vi att övergripande beskriva våra metodologiska övervägande samt redogöra för processen som undersökning följt från start till avslutning. Avsnittet ämnar inte att ingående redogöra för metodens olika teoretiska delar utan beskrivande berätta för läsaren vilka metoder som används samt argumenterande beskriva vilken relevans dessa har för uppsatsens uppbyggnad och resultat.

Övergripande metodologiska inslag

Efter att ha upptäckt vårt gemensamma intresse inom ett visst teoretiskt fält påbörjades påläsning kring de teorier som fanns tillgängliga inom temat. Skapandet av medarbetar lojalitet var ett komplext område som hade flera påverkningsaspekter. Genom en inblick i teorin utvecklades en rad frågetecken, som genom gruppsamtal inom en fokusgrupp bestående av studenter från Service Management utbildningens avgångsklass, diskuterades och vidareutvecklades. Genom fokusgruppen såg vi en tydlig koppling mellan medarbetarnas lojalitet och ledarens grundvärderingar och utifrån detta skapades frågeställningen "*Vilka faktorer påverkar medarbetarnas lojalitet gentemot företaget?*". Efter att ha fastställt frågeställningen var det dags för oss att återgå till teorin för att hitta en bättre grund att stå på. Samspelet mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen kallas för abduktion och det var denna alternering som skedde mellan teori och empiri (Alvesson & Sköldberg 1994) i vår process.

För att kunna besvara vår frågeställning valde vi att genomföra en kvalitativ undersökning som skulle ge oss en inblick i intervjupersonernas sociala verklighet (Bryman 2002:22). Det kvalitativa tillvägagångssättet bygger till stor del på att tolka verkligheten genom respondentens ögon och då finner vi även en form av subjektivitet i empirin. Kvalitativ empiriinsamling innebär även att undersökningen kan komma att ändras under arbetets gång och genom intervjuer kan vi fånga upp det som faller intressant för studien. Genom den kvantitativa undersökningen skulle vi kunna dra generaliserbara resultat om ett visst fenomen men inte kunna finna förklaringar till detta, av den anledningen föll det sig även naturligt för oss att använda en kvalitativ forskningsmetod (se bl.a. Jacobsen 2002; Trost 1997). Den kvalitativa forskningsintervjun fungerar på så sätt som en skildring av intervjupersonens kunskaper och livserfarenheter (Kvale 1997:35). Både intervjuaren och den intervjuade kan anpassa sina frågor och svar efter hur intervjun utvecklas.

Intervjuformen som utvecklades baserades på en rad teman som genom gruppen prövades för att se ifall frågorna uppfattades på det sätt som vi hade tänkt oss. På så sätt ökade vi uppsatsens validitet. Då intervjuerna genomfördes med individer aktiva inom servicebranschen var det viktigt för oss att använda oss utav tydliga frågor formulerade på ett vardagligt och lättförståeligt språk. Intervjuformen var semistrukturerad vilket gav oss plats åt de ändringar som kunde komma att ske (Kvale 1997:117). Intervjuernas längd varierade mellan tjugo och fyrtio minuter beroende på situationen. Eftersom vi hade ett intresse av att identifiera de grundvärderingar som låg som bas för företagskulturen som existerade valde vi att förbereda våra intervjupersoner på att gärna lyfta fram exempel på handlingar eller situationer som lättare skulle hjälpa oss att analysera empirin. En viss problematik finns dock självklart med valet av kvalitativ forskningsintervju som metod då den enligt Kvale (1997:64) saknar objektivitet. Detta beror på att det finns ett mänskligt samspel i intervjusituationen som gör att resultatet blir subjektivt. Detta är något vi har tagit hänsyn till men då vi valt att hellre fokusera på ett djup än bredd i metoden blev intervjuer ett självklart val.

Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

I samtliga forskningssammanhang är det viktigt för de som utför studien eller undersökningen att vara medveten om, samt aktivt arbeta för att minimera problem som kan uppstå med reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Med reliabilitet menas om resultatet är trovärdigt och tillförlitligt medan validiteten handlar om resultatets giltighet. När vi talar om generaliserbarhet så beskriver detta begrepp hur överförbart resultatet är i andra situationer om man använder samma metoder.

Gällande reliabiliteten kan vi påstå att den i uppsatsen är relativt hög då den skildrar den bild som vi lyckats skapa av intervjupersonernas verklighet. Frågorna som ställdes hade för avsikt att skapa en bild av intervjupersonernas verklighet och utifrån de berättelser vi samlat in kan vi anta att samma svar och resultat hade kunnat fås av en liknande undersökning i framtiden. Visserligen är ämnet kring grundvärderingar hos ledare och medarbetare kopplat till lojalitet ett tema som är relativt känsligt men genom att garantera våra intervjupersoner anonymitet kunde vi skapa en öppnare intervjusituation. Detta var något vi upptäckte redan vid tillfället med fokusgruppen och på så sätt var vi tvungna att anpassa intervjuerna till att vara anonyma. Anonymiteten gav intervjupersonerna en viss trygghet att kunna berätta om situationer i sina nuvarande arbeten. Vi var även noga med att lyssna mer än att ge synpunkter med insynen om att inte påverka intervjupersonernas förhållning till de frågor som ställdes.

Validiteten handlar om faktum är att undersökningen studerar det den ämnar utforska. Hur väl forskarna har hållit sig inom de ramar som tydligtgjorts i arbetets inledande del. För att kunna skapa en hög validitet valde vi att utgå ifrån Kvaless (1997:85) sju stadier för att säkerställa att arbetet följt den process som planerat. Inledningsvis efter sammanträffandet med fokusgruppen formulerades inledning, syfte och frågeställning för att få en bra överblick kring vad uppsatsen skulle komma att handla om (Kvale 1997:85). Efter att ha fått en bra inblick i uppsatsens tema sammansattes en planering för hur arbetsprocessen skulle ske. Valet av intervju som metod ställde oss inför dilemmat om hur många intervjupersoner som skulle behövas för att göra resultatet tillförlitligt och delvis generaliserbart. Beroende på undersökningens syfte avgör omständigheterna hur många personer som måste intervjuas (Kvale 1997:97). Inledningsvis i samtal med handledaren bestämdes målet om ett tjugotal intervjuer vilket i slutändan gav oss 13 kompletta och beskrivande intervjuer. Att se till så att samtliga intervjuer blev korrekt transkriberade var viktigt för oss för att ge en korrekt bild av den verklighet vi studerat. Överföringen från talspråk till skriftspråk skedde på så sätt med noggrannhet via bandspelare till utskrivet dokument. Eftersom intervjupersonerna ombads berätta om specifika händelser och situationer som skulle ligga som underlag för vårt empiriska material valde vi att transkribera endast de delar vi fann intressanta.

Den tredje och sista aspekten handlar om undersökningens generaliserbarhet eller överförbarhet och här spelar för oss kvantiteten en viktig roll. Resultatet av studien bör ge oss en bild som kan överföras till andra liknande situationer vilka även ger oss en möjlighet att dra slutsatser som är generella. Genom att ha satt som mål att intervju ett tjugotal personer gav detta oss en bredd på resultatet, vi fann dock under arbetets gång att vid en viss punkt fanns inte mer information att hämta från intervjuerna. Våra intervjupersoner var en blandning utav individer samtliga aktiva inom servicebranschen. Vårt fokus har dock varit på två stora företag på den svenska marknaden, ett globalt detaljhandelsföretag och ett svenskt företag i cafébranschen. Utöver det valde vi att intervju ett antal personer som hade kopplingar till andra företag inom service. När 13 intervjuer var genomförda och transkriberade fann vi att resultatet var mättat. Samtliga intervjuer har även ämnat ge en generell bild av branschen i stort och vi har tydligt redogjort för intervjupersonerna att även ta upp exempel som inte nödvändigtvis måste handla om deras nutida arbetsplats eller chefer. På så sätt kan vi utnyttja intervjupersonernas samtliga erfarenheter för att skildra den bild vi valt att ge läsaren. Även valet av intervjufrågor påverkar validiteten och generaliserbarheten. Samtliga intervjuer utgick ifrån en intervju mall som intervjuaren till viss mån kunde ändra och anpassa efter intervjusituationen. Vi var dock noga med att hålla oss inom ramarna för det givna temat för

att undvika alltför svävande svar i intervjuerna. Vi har under arbetets gång varit medvetna om problematiken kring generaliserbarhet när man syftar på kvalitativa undersökningar. Hade undersökningen istället följt en kvantitativ form hade man säkerligen lättare kunnat bibehålla en generaliserbarhet under hela processen. Med denna insikt menar vi att vår uppsats skall ha en god överförbarhet i form av kunskap gällande motivationsfaktorer som skapar lojala medarbetare.

4.1 Redovisning och analys av empiriskt material

I nedanstående avsnitt ämnar vi presentera och analysera vårt empiriska material utifrån våra tre forskningsfrågor. Varje forskningsfråga kopplas direkt till ett valt teoretiskt perspektiv som kommer att fungera som en förstärkning av de fenomen som vi valt att belysa. Vårt mål är att skapa en övergripande bild av vårt empiriska material i samspel med våra teoretiska avsnitt. Kapitlet kommer sedan att mynna ut i en sammanfattande analys som även mer ingående kommer att behandla vår frågeställning.

4.2 Grundvärderingar

I nedanstående text kommer en presentation av de grundvärderingar som vi lyckats finna under våra intervjuer samt vilka som framgått som mer eller mindre positiva egenskaper viktiga i samarbetsituationer. Alla individers grundvärderingar fungerar som en utgångspunkt eller ram utifrån hur handlingsmönster skapas (Schwartz & Bilsky 1987:551). Genom specifika grundvärderingar kan vi se att människor handlar på ett speciellt sätt där värderingar och normer lyser igenom. Genom att be våra intervjupersoner berätta om handlingar och situationer som påverkade deras motivation till arbetet kunde vi utläsa vilka grundvärderingar som i sin tur ansågs viktiga hos respondenterna. Ett exempel är frågan gällande vad respondenterna själva skulle vilja förändra på sin arbetsplats om de hade varit chef. Som svar fick vi många belysande exempel kring vilka grundvärderingar som ansågs viktiga hos respondenterna men även en inblick i vilken företagskultur som rådde på de olika arbetsplatserna. Genom samtliga svar har vi identifiera integritet och ärlighet som två väldigt grundläggande och viktiga värderingar som många nämnde som avgörande i alla situationer. Här ser vi som tillit till sin chef och till sina arbetskamrater som nära besläktat. Följande citat är hämtat ur en intervju där intervjupersonen blir ombedd att beskriva på vilket hennes chef är en förebild för henne privat;

”Hon är kunnig inom det hon gör, kompetent inom branschen vilket gör att alla hennes medarbetare känner en stor tillit till henne alla förlitar sig på henne och hon är som en förebild för en både privat och yrkesmässigt.” (Kvinna 29 år 090422)

Att vara kunnig och kompetent som chef menar intervjupersonen vara en grund för att skapa en tillit hos sina medarbetare. Genom tillit skapar chefen en medarbetare som ser upp till henne och hon vinner en långsiktig respekt hos personalen menar vi. Covey (1989) talar om

vikten av integritet som grunden för tillit vilket är basen för alla långsiktiga förhållanden. Han menar att integriteten inkluderar ärlighet men även lite till. Ärlighet handlar om att tala sanning eller med andra ord bekräfta att det man säger är verkligt eller blir till verklighet medan integritet handlar om att bekräfta verkligheten i våra ord (Covey 1989:195). Vissa intervjuer visade även att tillit var starkt kopplat till trygghet vilket var en viktig aspekt för anställda att trivas på sina arbetsplatser. Genom att känna tillit till sin chef och veta att chefen står för sina ord kände personalen en trygghet på sin arbetsplats vilket i sin tur fungerade som en motivationsfaktor i det dagliga arbetet.

Ärliga medarbetare eller chefer var även en viktig aspekt gällande trivsel på arbetsplatsen. Likt Covey (1989) beskrev intervjupersonerna ärlighet som att kunna stå för det man tycker och tänker. Ärliga medarbetare bidrog även till ett öppet klimat på arbetsplatsen vilket många intervjupersoner ansåg som avgörande för trivsel på arbetsplatsen. Integritet, tillit och ärlighet är på så sätt nära besläktade och utan dessa skapas inga framgångsrika samarbeten på vare sig personliga eller organisatoriska plan (Cooper & Sawaf 1997). Nedan följer ett citat tagen ur en intervju för att påvisa sambanden i en verklig situation. Intervjupersonen ställs frågan om vilka egenskaper som är viktiga i samarbetsituationer;

”Att kunna vara öppen för förändringar, att stå för det man säger och tycker, att ha en öppen kommunikation så man kan prata om det är något som går fel eller något man inte tycker stämmer som kanske bör ändras.” (Kvinna 29 år 090422)

Citatet speglar inte bara en persons åsikt inom området utan är en indirekt reflektion av ett mönster vi kunde utläsa genom intervjuerna. Vi menar att genom tillit, ärlighet och integritet kan chefer och medarbetare tillsammans skapa öppna klimat på arbetsplatsen där kommunikation sätts i fokus och man försöker lösa problem genom en dialog.

Becker (1998) är en annan författare som ingående studerat fenomenet kring skillnaden mellan ärlighet och integritet och anser att dessa är nära besläktade men samtidigt skiljer sig distinkt från varandra. Han menar att integritet är när en persons handlingar stämmer överens med de anammade värderingar som personen har men även att man är ärlig och pålitlig. För att kunna ha integritet krävs att individer är övertygade och fast beslutade att följa vissa förutbestämda principer. Detta i sin tur skulle innebära att de valda principerna individen följer är av väldigt liten betydelse så länge de följs men det är här människans moral spelar en viktig roll. Etik och moral är de värderingar som speglar individens natur och fungerar som en identifikation av den sammansättning av värderingar som vägleder individen genom olika frågor och handlingsmönster. Integritet används ofta tillsammans med individens undermedvetna och handlar inte lika mycket om ord som det handlar om att handla på ett sätt

som stämmer överens med rationella värderingar. Detta innebär även att en person med integritet trots en ovilja att förändra sina värderingar måste vara öppen för förändring när personens kunskap ökar. Denna förändring sker dock endast när det finns en god anledning till det (Becker 1998). För att besitta en genuin integritet menar Becker (1998) att individen måste vara öppen för förändringar. När personen får en ny insikt inom ett område där en åsikt eller princip redan finns formad måste han eller hon ifrågasätta principen och sedan göra ett aktivt val att antingen acceptera den nya lärdomen och förändra sin princip eller förkasta den. Likadant gäller för chefer och medarbetare. När chefen får en ny insikt inom ett område där en åsikt redan finns formad (genom en ny erfarenhet) bör chefen vara öppen för förändring. Detta har även genom intervjuerna identifierats som att vara flexibel och lyhörd gentemot sina medarbetare. Utan ett öppet sinne menar Becker (1998) att individen inte kan besitta en ren form av integritet. Intervjupersonerna argumenterar även för att personer som är villiga att förändras förenklar i samarbetsituationer.

Dahlgaard-Park (2009) talar även om vikten av att involvera empati när vi talar om grundvärderingar då empati tillsammans med de rätta grundvärderingarna ger oss en möjlighet att skapa fördelaktiga situationer för samtliga involverade samt bidra till oanade synergieffekter. Några grundvärderingar eller egenskaper som vi har identifierat under intervjuerna som har en koppling till empati handlar till viss del om ödmjukhet. En chef som är konsekvent i sina handlingar och behandlar alla anställda rättvist har identifierats som viktigt under intervjuerna. Att kunna identifiera sig med sina medarbetare och se saker utifrån deras perspektiv är en förutsättning som vi kunnat identifiera som fördelaktig under en del intervjuer.

I en hel del intervjuer finns många exempel på när intervjupersonernas och chefernas grundvärderingar skiljer sig åt. Nedan följer ett exempel på när en intervjuperson känt att värderingarna och normerna mellan sig och chefen inte stämmer överens. Intervjupersonen berättar om en händelse där chefen upprepande går emot företagets utsatta policy;

”Ja det är ju han som är vår chef och vi ska göra som han säger och säger han att vi ska spara så sparar vi. Men ibland har det hänt att vi känner att nä vi kan inte spara detta för någon gräns måste det finnas.” (Kvinna 22 år 090407)

Händelsen blir direkt ett problem dels när chefen går emot företagets uttalade policy men även går emot intervjupersonens egna värderingar där en kund som betalar ett relativt högt pris för en produkt har en rätt att få valuta för pengarna. Dahlgaard-Park (2009) beskriver detta problem som när chefer har möjlighet att skapa motivation hos anställda genom värderingar så kan man se att de utförda uppgifterna blir direkt kopplade till den anställdes

inre önskan vilket i sin tur skapar en genuin passion för arbetet till skillnad från att känna sig tvingad till att utföra en uppgift. Människans grundvärderingar blir på så sätt en given bas för att skapa motiverade och lojala medarbetare.

Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2003) har genom sin Trinity modell lyckats se ett mönster i människors handlingar som de sedan delade in i tre L; *Living, Learning and Loving*. Dessa tre beskriver alla människors mest centrala och viktiga delar i livet. De tre L:n är relaterade till människans tre grundläggande uppgifter, inre önsknings eller behov mer specifikt de fysiska eller biologiska behoven (att leva), de mentala behoven (att lära) och de spirituella behoven (att älska). Genom modellen kan vi se att samtliga intervjupersoners identifierade grundvärderingar kan relateras till de spirituella behoven. Att vara uppmärksam på att våra grundvärderingar har sin grund i de mjuka värden som finns på arbetsplatsen är viktigt för att kunna se sambanden i stort. Medarbetarnas strävan på arbetsplatsen att tillgodose sina inre behov är något som ledningen bör ha i åtanke när de har en önskan att skapa motiverade medarbetare inom företaget.

Andra grundvärderingar som vi lyckats identifiera som fördelaktiga för medarbetare inom en organisation är förmågan att ta egna initiativ, optimism, lojalitet, respekt och förmågan att kunna skapa sammanhållning på arbetsplatsen. De egenskaper som identifierats som mindre fördelaktiga i intervjuerna har varit envishet, egotism, hänsynslöshet, oärlighet, negativitet, nonchalans, oengagemang samt även oförmågan att lyssna. Dessa kan direkt hänföras till en liknande undersökning utförd av Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2003:158) där grundvärderingarna var förvånansvärt lika.

4.2.1 Analys; Vilka grundvärderingar har identifierats som fördelaktiga och mindre fördelaktiga av medarbetare?

Samtliga intervjuer visade för oss hur viktig sammanhållningen faktiskt är på arbetsplatser och genom gemensamma värderingar tror vi på bättre och starkare team inom organisationer. William & Ferris (2000:25) påpekar även detta genom att delade och gemensamma värderingar i ett företag är limmet som håller ihop och stödjer organisationen. Litteraturen påvisar att grundvärderingarna inte är kulturbundna vilket bör göra det enklare för företag att implementera de rätta grundvärderingarna genom hela organisationen. Exempelvis kan vi säga att alla människor har ett universellt behov av att äta. På vilket sätt de väljer att äta och vad måltiden innehåller är kulturellt bundet. Detsamma gäller med grundvärderingar: ärlighet

är universellt, men vilket förhållningsätt man har till ärlighet och hur ärlighet kommer till uttryck är kontextberoende.

Vi menar att företag bör utveckla en värderingsmålsättning och utifrån valda grundvärderingar bygga en företagskultur som står för dessa genomgående i hela organisationen. Etiska principer spelar ofta en avgörande roll för valet av värderingar som utgör värderingsmålsättningen. Denna skriftliga målsättning bör användas för att skapa en grund för att bibehålla stabilitet, tillit och teamwork. Vad värderingsmålsättningen innehåller är central för organisationens framtida karaktär. I många fall är det chefen eller ledaren på arbetsplatsen som genom sina egna grundvärderingar sätter standard för vad som är rätt eller fel inom företaget. Detta är något som företaget själva bör utforma om målet är att medarbetarna ska ha de rätta grundvärderingarna som passar företaget. I annat fall kan ledningen låta medarbetarna skapa den företagskultur som passar deras grundvärderingar.

Grundvärderingarna som identifierats genom våra intervjuer har sina rötter i en modell som utvecklats av Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2003:163). Denna modell vid namn Trinity modellen menar våra grundvärderingar kan återfinnas i modellens tredje kategori *Loving* och appellerar till individers spirituella behov. Genom denna insikt tror vi att ledare och chefer inom företagen kan bättre förstå vad det är som skapar motivation hos medarbetarna. Med hjälp av våra grundvärderingar utvecklar alla individer en viss karaktär vilken är svår att rubba eller förändra. Med hjälp av rekrytering som fokuserar på anställning av individer med rätt karaktär kan organisationer se till att skapa framgång.

Vid intervjuerna identifierades inte endast en viss påverkan av chefers grundvärderingar på medarbetare utan även genom stark sammanhållning på arbetsplatsen kan vi påstå att medarbetare även influeras av varandra. Detta sker då oftast i mer positiva aspekter och situationer. Medarbetare följer företagets policys och regler med hjälp av sina grundvärderingar men genom att ta efter chefers handlingar på arbetsplatsen kan detta i vissa fall innebära att de går emot företagets regler. Medarbetare inom den valda gruppen kan å andra sidan i vissa fall ignorera vad chefen säger då teamet utvecklat nya rutiner som baseras på varandras gemensamma grundvärderingar.

4.3 Företagskultur

Företagskultur kan beskrivas som gemensamma normer och värderingar som delas av en grupp medarbetare i en organisation. Normer och värderingar bestämmer vad som anses rätt

eller fel, vilka rutiner som gäller på arbetsplatsen och hur de anställda ska reagera i olika situationer. Företagskulturen är djupt rotad i organisationens kärna och är alltid närvarande i allt medarbetarna gör (Grönroos 2002:393). På så sätt har företagskultur och grundvärderingar väldigt nära besläktade band då företagskultur har sina rötter i grundvärderingar (Schein 1985) och som enligt oss går hand i hand. Utan påverkan av grundvärderingar kan ingen företagskultur skapas enligt vår uppfattning. När intervjupersonerna beskriver vad som är positivt men även negativt med sina arbetsplatser kan vi även få en inblick i vilken företagskultur som existerar inom företaget. Vissa intervjupersoner talar om den öppenhet och ärlighet som finns på arbetsplatsen. De arbetar i en företagskultur som inte tillåter dolda konflikter utan förespråkar ett öppet klimat där konflikter tas itu med direkt. En sådan positiv företagskultur som uppskattas av medarbetarna fungerar även som motivationsfaktorer för att skapa engagemang och trivsel på arbetsplatsen (Grönroos 2002:394). En del intervjupersoner skildrar även en bild av den mindre positiva stämningen där företagskulturen genomsyras av värderingar som oärlighet, negativitet, hänsynslöshet och oengagemang. Företagskulturen fungerar även som en konkurrensfördel. Därför är det viktigt att den blir stark och att den påverkas åt ett positivt håll gentemot service i till exempel tjänsteföretag (Grönroos 2002:394). Alvesson och Sveningsson (2008) påpekar att en stark kultur får medarbetarna att känna sig som ”vi”, att de tillhör en hel organisation. I företag med svaga kulturer är det större risk för fraktioner och att fler subkulturer bildas vilket skulle dela in företaget.

Genomgående i samtliga intervjuer har vi lyckats identifiera sammanhållning mellan medarbetarna som en ytterst avgörande faktor för trivsel på arbetsplatsen. Genom ett starkt team som stöttar varandra i det dagliga arbetet blir medarbetarna mer motiverade till att göra ett bra jobb ifrån sig. Nedanstående citat är ett svar på frågan vad som gör att den anställda trivs på sin arbetsplats;

”Ja det är väl sammanhållningen mellan kollegorna att man trivs med varandra och när allt känns tufft kunna muntra upp varandra och göra det bästa av situationen.” (Kvinna 19 år 090407)

Genom sammanhållning underlättar medarbetare arbetet för varandra och intervjuade berättar även för oss att genom sammanhållning känner de sig trygga på arbetsplatsen samt att det skapar en förståelse för varandra. En stark sammanhållning gör att anställda hjälps åt och att; *”man kan tänka sig och göra grovjobbet samtidigt att det inte blir en som får dra det tunga lasset”.*(Kvinna 19 år 090407). Givetvis kan det finnas en negativ syn på stark företagskultur som förespråkar sammanhållning utifrån ett teoretiskt perspektiv. En företagskultur går inte att undgå och ett exempel som Flaa et al (2006) tar upp är bland annat om att alla nyanställda

kan vittna om att det inte bara krävs att man ska förstå språket för att klara sig på jobbet, man måste känna till en del lokala grundsatser för att kunna kommunicera med de andra. Om en anställd inte känner tillhörighet med resten av gruppen, inte lär sig koderna och inte passar in i kulturen brukar den anställda känna sig obekvämt och i vissa fall inte vara lika produktiv, som om han hade passat in i gruppen. Sådana resultat kan också bidra till att anställda lämnar ett företag (Schein 1991:42). Detta är även ett synsätt vi har valt att ansluta oss till när vi tittar på företagskulturen utifrån sammanhållningsperspektivet.

Om vi studerar företagskulturen utifrån hur den påverkas av ledning och chefer inom företagen kan vi se att chefer spelar en viktig roll för byggandet av företagskultur. Utan en engagerad chef känner medarbetarna sig även mindre engagerade till arbetet och mindre vikt läggs åt exempelvis merförsäljning som vi kunnat identifiera utifrån våra intervjuer. Schein (1991:221) talar om att en företagskultur aldrig börjar från noll utan påbörjas av dess grundare som själv har värderingar och synsätt som präglar företaget som grundas. Under tiden företaget existerar kommer dess kultur att präglas av starka personligheter och lära andra nya regler och normer. Detta innebär för oss att en företagskultur dels påverkas av grundarna och ledning men samtidigt även av starka personligheter aktiva inom företagskulturen. Nedan följer ett exempel på hur en ledare fungerar som en aktiv skapare av företagskulturen.

”Jag kan säga att på min arbetsplats där jag jobbar idag så har vi då butikschefen, jag är kassabiträde. Och hon äter godis varenda gång hon går förbi godishörnan så kan hon plocka en och en annan bit och då har jag sett detta och känt att det är då inga problem utan jag känner att det är okej och gör samma sak utan att betala för det fast än det ska betalas för. Och likadant gäller frukten hon tar ju frukt ofta utan att gå fram till kassan och betala hon känner väl så att det slängs ju så ofta och i och med att det går åt så mycket åt svinn så kan man väl äta en då och då det är väl inte så farligt. Och det har jag ju också börjat göra, äta ett äpple om dagen utan att betala för det.” (Kvinna 29 år 090422)

Detta är ett utmärkt exempel på hur en chef via sina egna värderingar och därigenom handlingar påverkar en företagskultur på arbetsplatsen som gör det i sin ordning för medarbetare att gå emot företagets policy. Här lär sig nya medarbetare vilka faktiska regler som gäller på arbetsplatsen och samma intervjuperson berättar även att hon påverkas av detta då det är just chefen som går emot företagets utsatta policy. En ledares värderingar och normer styr reglerna för hur medarbetarna ska förhålla sig till olika saker under arbetstiden och blir därför en viktig del i uppbyggandet av företagskulturen. Ledaren bygger upp och upprätthåller en kultur och ger den kraft att leva genom de konkreta val han gör (Flaa et al

2006:82). Här ser vi ett genomgående mönster genom de intervjuer vi har genomfört där flertalet intervjupersoner kan vittna om samma fenomen.

Hur och i vilket mån en ledare kan påverka kulturen kräver djupare insikt i teorin och vi kommer därför att använda oss av Scheins (1991) fem primära mekanismer (egen översättning) som enligt honom kan användas av ledningen för att färga företagskulturen:

Det ledaren är uppmärksam på, mäter och kontrollerar; handlar om vad ledaren fokuserar på och vad som fångar hans uppmärksamhet. Det beteendet kommuniceras ut till de anställda om vad som är viktigt och vad det bör läggas större tyngd på (Schein 1991:221). Som vi kan utläsa ur våra intervjuer så har vi fått olika svar beroende på om de intervjuade jobbar i en positiv eller negativ företagskultur. Vissa ledare lägger stor vikt vid att upprätthålla den sammanhållning som existerar på arbetsplatsen genom att se till så att de anställda trivs och mår bra. Andra ledare lägger större vikt vid detaljer som att rutiner följs till punkt och pricka.

Ledarens reaktion vid kritiska händelser och kriser i organisationen; handlar om hur ledaren väljer att se på kriser och hanterar dem. Det viktiga är hur krishanteringen går till, då ledarens beteende skapar nya normer, värderingar och nya rutiner i företaget. Medarbetarnas inläring av till exempel nya rutiner är hög vid krishantering då de blir ofta känslomässigt involverade och tar in ny kunskap mycket enklare. (Schein 1991:230f). En del medarbetare ser sina chefer som utmärkta exempel på hur man bör hantera en krissituation. Som ett vardagligt exempel tog vi upp sjukfrånvaringar på arbetsplatsen. Vissa ledare valde i sådana situationer att anamma strategin ”en för alla, alla för en”. På så sätt menar vi att ledarens hantering av krisen blir normbildande.

”... men då är dom allihopa såna att nä nu stöttar vi, nu jobbar vi tillsammans, så kan dom kalla in chefer från andra avdelningar som får komma och ställa upp och uppmuntrar oss till att vi ska klara detta tillsammans.”(Kvinna 24 år 090502)

Här kan vi se ett utmärkt exempel på hur chefen via sina handlingar i stressiga situationer skapar normer, värderingar och nya rutiner i företaget. Företagskulturen bygger på så sätt på att alla ska hjälpa alla oavsett position.

Ledaren som föredöme, coach och lärare; påverkar medarbetarna och därigenom företagskulturen. Ledaren är konstant en förebild och influerar de anställda genom att visa hur de ska tänka, vad som är viktigt i företaget och vilka värderingar och normer som ska prioriteras i organisationen. Ledarens handlingar, de informella meddelandena, påverkar de

anställdas tankesätt mer än ledarens ord, de formella meddelandena. (Schein 1991: 232f). Nedanstående citat fungerar som en bild av hur ledaren i vissa fall är en förebild medan i andra fall inte gör det.

”Jag vill avancera i företaget så jag tar bara dom positiva grejerna, men jag kan tänka mig att om jag bara hade varit där för att jobba och inte tänkt på framtiden, inte haft några framtidsutsikter där hade jag lätt tagit efter dom negativa också eftersom det hade blivit mycket enklare då.” (Kvinna 24 år 090502) Citatet berättar för oss att beroende på vilken inställning den anställde har till arbetsplatsen påverkar i vilken mån den anställde kopierar och tar åt sig vad ledaren gör och säger. På så sätt fungerar chefen som en förebild i vissa situationer men i andra gör han det inte.

Ledarens kriterium för belöningar och status; signalerar till de anställda vad som är rätt och fel samt vilka beteenden som uppmuntras och inte uppmuntras av ledningen. Ledarens värderingar lyfts fram här då han väljer enligt hans egna uppfattningar om vad som är rätt eller fel, och påverkar därför företagskulturen. Medarbetarna lär sig av sina erfarenheter med hjälp av belöningar och därför kan en ledare snabbt påverka beteenden inom företaget med antingen belöningar eller påföljder (Schein 1991:234f). Nedanstående citat är ett utmärkt exempel på en ledare som genom belöningar uppmuntrar ett visst beteende.

”Eftersom han lägger stor vikt vid såna småsaker typ som att persiennerna är nerdragna varje morgon innan vi öppnar så uppmuntrar han när såna saker är gjorda. Han skulle aldrig till exempel ge beröm för att man har gett en gäst god service.”(Kvinna 25 år 090502)

I vissa fall kan ledarens värderingar stämma väl överens med företagets värderingar men som ovanstående exempel tydliggörs så belönar den här chefen inte god service trots att det rör sig om ett serviceföretag. Utifrån denna intervju vet vi även att just denna chefs värderingar är baserade på starka rutiner och organiserad miljö.

Ledarens val av nya medarbetare och kriterium för befordran; handlar om valet att antingen förändra en kultur eller ha kvar den gamla. Genom rekrytering kan ledaren välja vilka nya värderingar som tillåts komma in i företaget, eller om kulturen ska vara oförändrad och därför välja att rekrytera medarbetare med likadana värderingar som redan existerar i organisationen. Lika stor påverkan på företagskulturen kommer genom avskedning av medarbetare med värderingar som inte ska gälla i organisationen (Schein 1991:235f). Utifrån

våra intervjuer kan vi se att vissa chefer är direkt involverade i nyrekryteringsprocessen medan andra inte är det. Gällande rekrytering kan vi även se ett mönster i att antingen rekrytera utifrån företagets utsatta värderingar eller standard eller att rekrytera utifrån den valda chefens värderingar och normer.

Scheins (1991) fem primära mekanismer ger oss en inblick i hur ledaren kan använda sig utav olika sätt att påverka medarbetarna. Vi har valt att inkludera mekanismerna eftersom vi utifrån intervjuerna sett att chefer verkligen använder delar av dessa för att direkt eller indirekt påverka medarbetarna. Dessa mekanismer blir på så sätt även en grund för den företagskultur som råder på arbetsplatsen.

Genom de identifierade grundvärderingarna inom organisationen såsom integritet, lojalitet, ärlighet, öppenhet, konsekvens och tillit kan vi se att företagen i många fall har en väldigt starkt företagskultur. I vissa fall är denna uttalad men i de flesta fall är den outtalad. Vi ser att företagskulturen har både externa och interna funktioner. De externa är att medarbetarna har en gemensam förståelse för företagets vision, verkningsmodellen och en enighet gällande bedömningskriterierna för framgång (Flaa et al 2006:78). Dessa har vi valt att lägga mindre vikt vid intervjuerna. Kulturens interna funktioner är att förse medarbetarna med ett gemensamt språk och signaler som de kan använda sig i samspelet med varandra (Flaa et al 2006:79). Ett gemensamt språk kan både implementeras av chefen men även av starka individer inom organisationen. Här menar vi på att ansvaret ligger hos samtliga inom företaget att skapa en företagskultur som i längden kommer att gynna företagets fortsatta utveckling.

4.3.1 Analys: Hur påverkar grundvärderingarna företagskulturen?

Grundvärderingarna fungerar som en bas för allt skapande av företagskultur. Genom rätt valda grundvärderingar som på ett tydligt och konkret sätt sedan används i skapandet av företagskulturen får medarbetarna klara restriktioner och handlingsmönster att efterfölja på arbetsplatsen. Enligt Schein (1991) är kultur är ett djupt fenomen som är komplext och svårt att förstå men en bättre förståelse av kultur kan ge förklaringar till händelser och beteenden i ett företag. Vi anser detta resonemang vara av ytterst vikt på grund av vår hypotes att företagskultur ligger till grund för skapandet av lojalitet. Företagskulturen går att lära, den förändras och den går att förstå om man förstår dynamiken kring inlärningsprocessen som sker i en företagskultur (Schein 1991:8). Detta är ett påstående som vi helt ansluter oss till och genom våra intervjuer lyckats spegla en bild av den komplexitet som existerar gällande

företagskulturen. Företagskultur är inget statiskt fenomen utan förändras och anpassas kontinuerligt genom att nya medlemmar går in och ut ur organisationen. Genom de värderingar som vi lyckats identifiera utifrån intervjuerna kan vi tolka vilken företagskultur som existerar på arbetsplatsen. Om företaget lyckats anamma en positiv jargong på arbetsplatsen påverkar företagskulturen medarbetarnas trivsel positivt. Detta leder i sin tur till att företagskulturen blir en del av organisationens konkurrensfördelar. Trivsel på arbetsplatsen påverkas också direkt av hur väl gruppen fungerar ihop samt hur lika värderingar som finns inom gruppen. Delas inte värderingarna av gruppen blir sammanhållningen direkt lidande.

I viss mån är det ledaren genom sina grundvärderingar som reflekteras genom ledarens beteenden, som bygger grunden för företagskultur. Ledaren kan göra detta på olika sätt och genom Scheins (1991) primära mekanismer har vi sett samband till våra intervjuer. Ledaren kan genom att vara uppmärksam på olika beteenden styra och kontrollera vad de anställda bör lägga störst vikt vid. Detta skickar ett specifikt budskap till medarbetarna som får en föreställning om vad som ledaren anser som viktigt på arbetsplatsen. Hur ledaren eller chefen hanterar krissituationer är även en annan del i hur de påverkar medarbetarna. Behåller ledaren en positiv inställning och själv hjälper till vid sådana situationer skapar han en ram för hur de anställda även ska bete sig. Allt chefen säger och gör på arbetsplatsen sätter ramar för hur medarbetarna bör handla i specifika situationer. En ledare måste vara uppmärksam på att han ständigt är iakttagen och tänka på att han är en förebild för samtliga inom företaget. Detta har vi genom våra intervjuer till viss del förkastat då vi sett att anställda vittnar om att endast ta till sig delar av chefernas handlingar och beteenden. Den bakomliggande anledningen till att anställda endast tar till sig delar av chefens handlingar och beteenden har att göra med vilken inställning den anställde har till arbetsplatsen men även vilka grundvärderingar den anställde har. Ingen intervju har visat på medarbetare som slaviskt följer allt deras chefer gör och säger vilket leder oss till att tro att detta är en återspeglning av den verklighet som faktiskt existerar på arbetsplatser. Som en av respondenterna påpekade ville hon jobba vidare inom organisationen och läts sig därför inte påverkas av chefens negativa beteenden. Detta har att göra med på hennes grundvärderingar och inställning gentemot företaget.

Ledaren kan även via belöningar visa vilket beteende som uppskattas på arbetsplatsen. Då företagskulturen förändras kontinuerligt är det viktigt för chefer och ledare att vara uppmärksamma på att anställa de rätta personerna i organisationen. Inte bara ledarna påverkar företagskulturen utan även andra starka personligheter som är aktiva inom företaget. Då sammanhållningen varit en genomgående aspekt i samtliga intervjuer kan vi se tendenser till att företagskulturen till viss del skapas genom grundvärderingar hos medarbetarna. Även

medarbetarnas handlingar visar vilka grundvärderingar de besitter och dessa smittar i viss mån av sig till kollegor på arbetsplatsen. Genom sammanhållning kan företaget även skapa en trygghet hos de anställda vilket även var en viktig aspekt i intervjuerna. Anställda vill känna sig trygga med sina medarbetare, känna en tillit till sina chefer och ha en bra sammanhållning på arbetsplatsen.

Alla de aspekter som ovan nämnts är ett resultat av den företagskultur som existerar och det är den som i slutändan blir en avgörande faktor som bestämmer lojaliteten hos medarbetarna. Som en utav våra respondenter berättade för oss så var företagskulturen en avgörande faktor för hur hon tog sig an sina arbetsuppgifter. Intervjupersonen påpekade vilken påverkan den positiva stämningen hade på hennes prestationer på arbetsplatsen.

4.4 Lojalitet

I det här avsnittet kommer vi inte att förklara vad begreppet betyder då det redan har besvarats under rubriken begreppsdefinition. Vi kommer istället att försöka förklara för läsaren med hjälp av teorin hur lojalitet hänger ihop med teoriavsnitten före, nämligen företagskultur och grundvärderingar. Som i de föregående tematiska delarna kommer vi samtidigt att presentera vår empiri knuten till teorin.

Som vi tidigare nämnt är det ledarens handlingar och beteende som visar på vilka grundvärderingar personen har. Utifrån vårt empiriska material kan vi se att en ledares beteende färgar av sig på gruppen där dessa värderingar blir normen på hur det är på arbetsplatsen. Vi kommer att presentera ett antal exempel som intervjupersonerna själva har varit vittnen till hur de har direkt blivit påverkade av chefens handlingar.

Lojalitet, som bildas när en medarbetare har likadana värderingar som dess mellanchefer eller överordnande och därmed blir mer nöjda med sin arbetssituation (Rosete 2006:8), bidrar också till att koppla ihop individen med gruppen och påverkar dennes beteende i organisationen. Detta skulle innebära att medarbetaren känner en tillhörighet till organisationen och visar på mer hängivenhet och mindre intentioner till att vilja lämna organisationen (O'Reilly, Chatman and Caldwell 1991 ur Rosete 2006:8). Utifrån intervjuerna kunde vi utläsa att intervjupersonerna kände mer tillhörighet till gruppen än till cheferna. Gruppen var de människor de jobbade med varje dag medan chefen inte var bunden till de anställda på samma sätt.

Grundvärderingarna som finns hos ledarna och som på så sätt sprids i företagskulturen antingen ökar lojaliteten hos medarbetarna (hos dem som delar grundvärderingarna) eller

minskar den (hos dem som inte delar samma värderingar som resten av organisationen). Då hängivenhet är en mental koppling till organisationen ökar eller minskar de känslomässiga banden till organisationen (Meyer et al 2006:668). När en av våra intervjupersoner ställdes den direkta frågan ifall chefen påverkade hennes lojalitet gentemot företaget fick vi reda på att hennes lojalitet och synsätt på företaget hade vuxit fram långt innan hon ens hade börjat jobba där. Samtidigt tyckte hon att hennes chef representerade de värderingar som företaget stod för vilket gjorde att hon kände en tillhörighet till organisationen. Andra respondenter vittnade om hur deras chefer inte hade följt företagets grundvärderingar, exempelvis inte slängt mat som hade utgått eller tagit frukt som inte hade varit gratis. I dessa situationer skiljde det sig ifall medarbetarna valde att följa chefernas beteende. Det intressanta med den sista intervjupersonen är att hon hade sett sina medarbetare ta frukt och godis innan men hon hade inte gjort det förrän hon hade sett sin chef göra det.

Hängivna medarbetare och trivsel på jobbet bidrar till ett positivt resultat för organisationens resultat och effektivitet (Rosete 2006:9). Den viktigaste orsaken till trivseln och det som alla intervjupersoner ansåg vara viktigaste var medarbetarna de jobbade tillsammans med. Chefen hade inte så stor påverkan på trivseln som samarbetet och respekten mellan medarbetarna hade. Många vittnade också om att chefs attityd på jobbet mot de anställda påverkade deras motivation till att göra bra ifrån sig. Rosete (2006) tar som exempel upp undersökningar som visar på att individer som jobbar i miljöer där det finns en koppling mellan organisations värderingar och *performance management system* (feedback, förståelse för arbetsuppgifterna och så vidare) visar på större lojalitet gentemot företaget än andra. Just vilken påverkan feedback och engagemang från cheferna hade gick att utläsa från intervjuerna då många ansågs sig mer motiverade och värdefullare när cheferna var noga med att ge respons på det utförda arbetet. Rosetes råd till bland annat ledare i den offentliga sektorn att tänka på detta om de vill skapa engagerade och hängivna medarbetare.

Forskarna Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2003) talar om olika motivationsfaktorer som visar på ett samband mellan lojalitet och nöjda medarbetare. Ledarna eller cheferna trodde att deras anställda blev motiverade med exempelvis en bra lön eller en säkerhet inom jobbat medan medarbetarna istället prioriterade att känna ett värde utav jobbet och att den nerlagda ansträngningen blir uppmärksam. Nöjda medarbetare leder till hängivna medarbetare (Dahlgaard-Park 2009). De flesta intervjupersonerna påpekade hur viktigt och hur mycket uppmuntran från chefen betyder och influerar dem i deras arbete. En chef som har en positiv framtoning och är alltid noga med att uppmuntra sina anställda skapar en bra miljö där anställda blir på bättre humör och gör bättre ifrån sig. Många vittnade också om påverkan på

medarbetarna med en chef som har en negativ framtoning som bidrar till att jobbet känns tråkigare och de anställda inte blir lika motiverade. Medarbetarna känner sig inte tillräckligt uppskattade i en organisation där chefen inte visar uppskattning. Chefer som visade på orättvisa, oärlighet och andra mindre fördelaktiga värderingar skapade en otrygg atmosfär med mindre samarbetsvillig personal. En negativ stämning skapar enligt våra intervjupersoner oengagemang och ett ointresse för arbetet som kan leda till ett uppror som leder till att medarbetarna inte längre lyder chefen.

Hängivenheten och nöjda medarbetare påverkas alltså av faktorer runt om kring dem i organisationen (Rayton 2006:148) och faktorer som utvecklandet av goda rutiner, preciserade roller, bra lön och ett jobb som involverar medarbetarna skapar lojala medarbetare (Rayton 2006:146). Från intervjuerna kunde vi märka att en chefs beteende så som hur denne reagerar på olika situationer färgar medarbetarna och hur de reagerar. Ledarens beteende kunde hjälpa till att lugna en hektisk situation eller tvärtom orsaka ännu mer stress för medarbetarna. Ingen av våra intervjupersoner nämnde lön som en faktor för trivsel.

En aktiv och deltagande företagskultur skapar trivsel på jobbet som behövs och därmed en solidaritet hos de anställda (Gillespie et al 2008: 114). Goda gemensamma värderingar och ömsesidig respekt kan resultera i en hög grad av lojalitet som sträcker sig under längre perioder. Ofta finns den här lojaliteten hos anställda som har jobbat länge på företaget och kan finnas kvar hos dem långt efter att de avslutat sitt jobb hos företaget. (Meyer et al 2006:670) Våra intervjuer visar på att anledningen till att de flesta är hängivna och visar solidaritet är för att de bryr sig om sina medarbetare. Vissa kunde komma in på sin lediga dag och jobba, då dem visste att de skulle underlätta för sina medarbetare. Andra gav oss exempel på när de tog på sig andra arbetssysslor än dem de redan hade för att underlätta för gruppen.

4.4.1 Analys: Hur påverkar grundvärderingar medarbetarna?

Enligt teorin uppstår lojaliteten gentemot företaget när dem anställda och cheferna har samma värderingar och skulle därigenom påverka hängivenheten mot gruppen och påverka deras handlingar på arbetsplatsen. Vi kan dock se att lojalitet i form av solidaritet, hängivenhet och engagemang gentemot gruppen växer fram i samarbetet mellan dem anställda. Solidaritet och hängivenheten var också starkare gentemot gruppen än mot ledarna.

Den teoretiska delen av materialet påstår att chefernas grundvärderingar sätter standarden för styrkan av lojaliteten hos den anställda. Hängivenhet beskrivs som känslomässiga band som antingen kan öka eller minska beroende på kopplingen mellan ledarens grundvärderingar

och den anställdas. Som intervjuerna visar finns det en koppling mellan företagets värderingar och de anställdas och där de anställda i vissa fall kan välja att gå emot chefens värderingar, för att vara lojala mot företaget. Men i andra fall kan vi se hur anställda kan välja att följa ledarens värderingar när de vet att dem bryter mot företagets policy. Även om en del valde att bryta mot reglerna såg vi i våra intervjuer tendenser till att medarbetarna gör sitt yttersta för att följa företagets värderingar mot chefens beteende och handlingar. Som exempel tänker vi på personalen som går emot chefens besparningar och ser till att maten alltid är fräsch.

Som teorierna påvisar har trivsel på jobbet en direkt påverkan på effektiviteten och organisationens resultat. Det som mest påverkade trivseln på arbetsplatsen enligt våra respondenter var deras medarbetare. Enligt dem hade chefen inte lika stor påverkan då chefen inte vistades med de anställda på samma sätt som de andra medarbetarna.

Utifrån teorin kan vi se att nöjda medarbetare leder till lojala medarbetare. Faktorer som till exempel uppmuntring och uppskattning från chefernas håll leder till mer nöjda medarbetare. Våra respondenter påpekade på att positiv framtoning från ledare, uppmuntran och feedback från ledarna påverkade deras arbetssituation och viljan att göra bra ifrån sig.

Lika viktiga är faktorer som goda rutiner och ett jobb som involverar och som kan underlätta för medarbetarna påstår Rayton (2006). Som våra intervjupersoner berättar spelar planeringen till exempel en stor roll i hur de kommer att uppfatta arbetsplatsen och chefens förmåga att kunna ta rätt beslut. Skulle planeringen leda till ökad stress eller problem på arbetet hittar de anställda utvägar för att göra det enklare för sig. I vissa fall kan de till och med göra uppror för att bevisa för cheferna att situationen är ohållbar.

5. Sammanfattande analys av empiriskt material

I ovanstående stycke har vi analyserat vår empiri utifrån tre forskarfrågor samt försökt belysa analysen ur ett teoretiskt perspektiv. Nedan kommer vi att sammanfoga dessa delar för att konkret beskriva vad vi har kunnat läsa av genom våra intervjuer. Genom den sammanfattande analysen ämnar vi bygga en grund inför uppsatsens slutsatser.

5.1 Grundvärderingar som en indikation på företagskulturen

Alla människor har grundvärderingar som påverkar deras beteende, handlingar och tankar. Dessa är även karaktärsbyggande och svåra att förändra (Dahlgaard-Park & Dahlgaard 2003:163; Collins & Porras 1996). Även när alla våra intervjupersoner visade på olika preferenser vad det gäller till exempel vilka personer de helst samarbetar med kunde vi ändå urskilja en del grundvärderingar som ansågs vara positiva och negativa och som kunde påverka prestationen hos de anställda. Som ett övergripande exempel från våra intervjuer kunde vi se hur chefer med en negativ inställning till arbetssituationen påverkade anställdas prestationer på arbetsplatsen.

Då grundvärderingar är det som bygger upp en företagskultur kunde vi få en glimt i hur företagskulturen på de intervjuades arbetsplatser såg ut. Det gemensamma för våra intervjupersoner var att företagskulturen skulle främja grundvärderingar så som integritet, ärlighet och rättvisa som sedan bidrog till att skapa tillit mellan medarbetarna och ledarna. Tilliten kunde också i sin tur gagna kommunikationen i företagen där medarbetarna och cheferna hade en bra kontakt och där en öppen dialog mellan leden föredrogs. På samma sätt ansågs ödmjuka och empatiska chefer som bra då dessa kunde sätta sig in i de anställdas position och på så sätt förstå deras situation bättre. Detta ansågs som oerhört viktigt för intervjupersonerna då en chef vill visa att denne bryr sig. Dahlgaard-Park menar på att empati är otroligt viktig då den kan hjälpa till att skapa synergieffekter bland annat.

Vi har identifierat negativa och positiva grundvärderingar, det är dessa som agerar som den grundläggande principen för företagskulturen. Och om man tänker sig tvärtom, kan företagskulturen förklaras med de grundvärderingar som identifieras. Och detta kan även då innefatta de negativa grundvärderingar då en företagskultur inte bara kan vara positiv. Så den blandningen av både positiva och negativa grundvärderingar berättar för oss vilken företagskultur som finns på arbetsplatsen.

5.2 Företagskulturen som en bas för trivseln på arbetsplatsen

Samtliga respondenter nämner sammanhållning som en viktig aspekt gällande trivsel på arbetsplatsen. Vi ser det som att sammanhållningen har sin egentliga bas i företagskulturen, eftersom det är företagskulturen som i grund och botten tillåter att det finns en bra sammanhållning på arbetsplatsen. Indirekt skulle det betyda att företagskulturen blir den grund som skapar trivseln på arbetsplatsen. Våra respondenter berättar för oss hur viktigt det är för dem att känna sig trygga med sina arbetskolllegor och chefer. Intervjupersonerna önskar även att få erkännande och feedback på sina prestationer men även jobba i ett företag som har en bra struktur och utsatta rutiner.

En positiv företagskultur och uppmuntran från ledaren är en viktig del i att känna hängivenhet gentemot företaget. Då företagskulturen består utav uttalade normer och värderingar är det viktigt att medarbetarens egna grundvärderingar passar den unika sammansättning som utgör företagskulturen. Om detta samspel inte existerar leder detta till att medarbetaren förr eller senare kommer att misstrivas på arbetsplatsen. Som vi även har kunnat identifiera kan det existera en hel del olika subkulturer inom den övergripande företagskulturen, på så sätt måste medarbetaren även passa in i den unika subkulturen som existerar på avdelningen. Ett flertal intervjupersoner vittnar om de distinkta skillnaderna som kan existera mellan avdelningarna i en och samma organisation. Medarbetaren kan passa väl in i en subkultur medan i en annan misstrivas och prestera sämre, allt detta inom samma organisation.

5.3 Ledarnas påverkan på företagskulturen

Chefens beteende och handlingar kunde vi identifiera dels genom empirin men även genom teorin att dessa skulle omvandlas till normer och värderingar inom företaget och gruppen. Enligt teorin, och som vi kunnat se bevis på i intervjuerna, visar en chefs beteende på vad som betraktas som viktigt i företaget. Det chefen lägger extra märke till och tid att kontrollera uppfattar medarbetarna i sin tur att större vikt ska läggas vid det. Ledarens olika reaktioner i situationer kan också påverka medarbetarna. Chefens handlingar kunde antingen tillföra mer stabilitet i en kris eller få medarbetarna att känna sig utelämnade åt tillståndet. Dessa nämnda beteenden från en ledare kan även påverka medarbetarna i hur de ska handla i olika situationer då ledaren ofta ses som en förebild (Schein 1991:221-236). Här utmärkte sig en av våra intervjuer då respondenten tog en tydlig ställning mot ett negativt beteende som fanns hos

chefen, på grund av sin egen framtid inom organisationen. Beroende på vilka grundvärderingar och behov som styr en medarbetare kommer denna att ta åt sig ledarens påverkningsmekanismer på olika sätt. På så sätt kan man inte uteslutande säga som Schein att ledaren påverkar företagskulturen utifrån de fem primära mekanismerna. Vi förhåller oss på så sätt kritiska gentemot Scheins primära mekanismer.

Eftersom medarbetarens inställning till företaget påverkar dess beteende menar vi att ledarna redan i rekryteringsprocessen måste urskilja vilka grundvärderingar som styr individen. Detta skulle enligt vår teori leda till en grupp av medarbetare som skulle inneha de grundvärderingar ledaren uppskattade. Vilket även skulle betyda att ledaren kunde påverka den jargong som skulle råda på arbetsplatsen.

Lyckas en ledare skapa en positiv atmosfär skapas enligt våra respondenter trivsel på arbetsplatsen. Då en positiv företagskultur som främjade samarbete och trivsel ledde till sammanhållning mellan medarbetarna, kunde detta i sin tur påverka solidariteten gentemot arbetsgruppen. Som vi kunde se från vår empiri växte solidaritet och lojalitet gentemot gruppen ur det samarbete och trivsel som existerade på arbetsplatsen. Vi kunde även märka en antydning till att lojaliteten gentemot gruppen var större än gentemot ledarna.

5.4 Medarbetarnas påverkan på företagskulturen

Även om ledarnas grundvärderingar sattes i fokus kunde vi genom intervjuer utläsa att de andra medarbetarnas grundvärderingar vägde lika tungt. Som orsak till trivsel ansågs medarbetarna komma före cheferna då cheferna oftast utgjorde en egen grupp tillsammans. Detta då grundvärderingar utgör en företagskultur skulle, som vi kan uttyda från intervjuerna, betyda att alla involverade i organisationen bidrar med sina grundvärderingar och på så sätt bildar en företagskultur tillsammans. Som exempel på detta kunde vi se att olika företagskulturer i ett och samma företag kunde skilja sig åt på olika avdelningar. Detta skulle bevisa att de medarbetare involverade på avdelningen satte sin prägel på den kultur som fanns där. Dock är det viktigt att ha i minnet att en företagskultur inte är enkel att förstå på grund av dess komplexa uppbyggnad. Detta kunde vi även märka i våra intervjuer då medarbetarnas handlingar och beteende på arbetsplatsen kunde influeras av både chefers men även de andra medarbetares värderingar. Starka individer i gruppen visar för medlemmarna precis som ledaren vad som är viktigt och vilka beteenden som önskas stärkas inom gruppen. Här kan vi även använda oss utav Scheins (1991) fem primära mekanismer som ett sätt att beskrivande förklara vilken påverkan gruppen kan ha gentemot varandra. Gruppen tillsammans sätter de

normer och värderingar som de anser är viktiga och genom specifika handlingar kan de kommunicera för varandra vad som är viktigt på arbetsplatsen. Vi kan hävda detta på grund av respondenternas utsagor som berättar om handlingar som medvetet går emot chefens. Det finns medarbetare i företagen som känner att de är mer kompetenta när det gäller vissa arbetsuppgifter som chefen ofta inte är delaktig i, men ändå styr över. På så sätt skapas nya handlingsmönster som arbetskollegorna kan ta efter. Då normer och värderingar sätter grund för vilka handlingsmönster som bildas, kan vi på så sätt även hävda att medarbetare kan bilda egna subkulturer.

5.5 Den lojala medarbetaren

Utifrån vårt samlade empiriska material har vi kunnat identifiera lojalitet utifrån ett fåtal övergripande aspekter. Medarbetaren kan välja att vara lojal mot gruppen, gentemot chefen och företagskulturen eller i vissa fall blandning av de ovannämnda. Dock finns det chefer som själva inte följer den utsatta policyn och inte heller delar företagets värderingar. Vi har kunnat se detta genom respondenter som berättar om chefer som direkt går emot företagets utsatta regler genom omoraliskt beteende. Det vi har kunnat lära oss utifrån våra intervjuer är att det i många fall finns en klyfta mellan chefens grundvärderingar och företagets policy. Företagskulturen som existerar på arbetsplatsen blir på så sätt en blandning utav chefens och medarbetarnas grundvärderingar och företagets policy. Medarbetaren blir lojal mot företaget när denne känner att den skapade företagskulturen passar individens grundvärderingar. Som vår teori påvisar påverkas styrkan på lojaliteten utav de gemensamma grundvärderingarna som medarbetaren delar med företaget (Meyer et al 2006:668). Om medarbetaren känner sig som en del av företaget och har liknande värderingar som företagskulturen förespråkar kommer han att vara lojal gentemot företaget (Rosete 2006:9). Känner dock medarbetaren att dennes egna värderingar krockar med den företagskultur som existerar kan han även hitta samhörighet då till den specifika gruppen (O'Reilly, Chatman and Caldwell 1991 ur Rosete 2006:8). Dessa påståenden ansluter vi oss till då vi har identifierat bevis på hur subkulturer bildas där chefen och företaget är ett medan medarbetarna är en annan.

Medarbetarnas lojalitet påverkas även utav den företagskultur som existerar. Företagskulturen bygger även en grund för trivseln, som behandlats i föregående avsnitt. Om medarbetarna trivs på arbetsplatsen kommer dem även att vara lojala gentemot företaget. Trivseln är bunden till den sammanhållning som existerar.

I vissa intervjuer kunde vi se bevis på hur medarbetare kunde välja att antingen följa företagets värderingar, sina egna eller ledarnas. Inga intervjuer gav samma bild av verkligheten, mycket på grund av att respondenterna jobbade inom olika företag men även att de själva hade olika grundvärderingar. Som teorin påvisar är bandet mellan medarbetarnas, ledarnas och företagskulturen viktigt för att medarbetarna ska känna lojalitet gentemot företaget.

6. Slutsatser

I den här delen av vårt arbete har vi för avsikt att svara på vår frågeställning ”*Vilka faktorer påverkar medarbetarnas lojalitet gentemot företaget?*”. Vi kommer att presentera våra upptäckter genom att sammanfatta vår analytiska del och svara på frågeställningen i form av slutsatser, som sedan kommer att diskuteras i ett senare avsnitt.

Grundvärderingar har sitt ursprung i de spirituella behoven som varje individ bär med sig. De är inte kulturellt bundna och är svåra att förändra över tiden. Dessa värderingar utgör en stor del av våra normer och moral och påverkar därför vårt beteende och handlingar. Grundvärderingarna formar individens sinne och tycke och därigenom personens inställning till olika företeelser. Vi har kunnat identifiera ett samband mellan individens grundvärderingar och dennes inställning gentemot företaget, chefen och medarbetarna. Som vi har kunnat redovisa i uppsatsen spelar värderingarna hos alla inblandade roll i hur de kommer att uppfatta varandra och vilka band som kommer att skapas mellan dessa. Vi menar på att medarbetarens grundvärderingar ligger till grund för hur lojala de kommer att vara mot företaget. Hängivenheten som medarbetaren känner för företaget kan därför påverkas av ledaren på olika sätt, så länge ledaren har i åtanke om att knyta an till medarbetarens grundvärderingar och detta kan ske på olika sätt menar vi.

Företagskulturens fundament är grundvärderingar hos alla involverade i organisationen. Detta betyder att alla involverade i ett företag påverkar företagskulturen i organisationen och att alla är involverade i uppbyggandet av nya normer. Så som grundvärderingar påverkar individens normer påverkar företagskulturen utvecklandet av handlingsmönster och normer i ett företag. Därför hävdar vi att företagskulturen färgas av alla individer i företaget och vågar gå emot teorierna om att det endast är chefer som kan påverka företagskulturen med sina egna grundvärderingar. Vi menar på att mycket av den litteraturen som finns idag ger alldeles för

mycket makt och utrymme åt cheferna och deras påverkan på företagskulturen (jfr Alvesson & Sveningsson).

Vi menar också på att företagskulturen är det som möjliggör ifall medarbetarna kommer att trivas på arbetsplatsen, då trivsel ansågs vara en viktig faktor för lojalitet enligt våra respondenter, är det viktigt för en ledare att skapa en god atmosfär på arbetsplatsen. Då sammanslagningen av många olika grundvärderingar sker på en arbetsplats måste individens grundvärderingar passa ihop med dem övriga. På så sätt skapas ett känslband till företaget men även sammanhållning och därigenom lojalitet gentemot företaget. Därför påstår vi att en chef bör se till att ha medarbetare vars grundvärderingar passar ihop med grundvärderingar som finns hos andra medarbetare och i företaget.

Företagskulturen är komplext och dynamiskt på grund av att många grundvärderingar trängs och ska fungera tillsammans. Grupper av medarbetare med liknande grundvärderingar utvecklar sina egna rutiner och regler som på så sätt skapar subkulturer. Subkulturerna menar vi visar på sammanhållning men behöver inte alltid inneha en positiv atmosfär och uppmuntra till produktivitet hos de anställda. Precis som företagskulturen påverkas subkulturen av medarbetarnas grundvärderingar och kan därför färgas negativt eller positivt. Vi förstärker vårt argument om att det inte endast är företagens och ledarens värderingar som påverkar en företagskultur, men även de medarbetare som är involverade i kulturen.

Vi ställer oss frågande till vilken påverkan den olojala ledaren har på medarbetarnas lojalitet gentemot företaget då vi kunnat se bevis för hur medarbetare i vissa fall går emot chefens handlingar för företagens bästa. Här menar vi dels att företagskulturen spelar en viktig roll för medarbetarna men även den inställning som den anställde har till företaget. Detta för oss är en indikation på att medarbetarnas grundvärderingar måste passa ihop med företagens och inte endast med ledarens för att skapa lojalitet. Då sammanhållning varit en genomgående aspekt i samtliga intervjuer har element som ärlighet, öppenhet och vikten av kommunikation identifierats som viktiga. En företagskultur som satsar på att bygga effektiva och produktiva team genom sammanhållning på arbetsplatsen kan vinna mycket i det långa loppet. Den anställde bör känna sig trygg genom att teamet stöttar och backar upp sina medlemmar vilket skulle leda till ökad lojalitet.

Vi menar dock att en chef kan påverka lojaliteten hos medarbetarna på annat sätt än att påverka företagskulturen. Med detta syftar vi på hur en ledare väljer att motivera sina anställda. Då vår uppsats bygger på relationen mellan den möjliga kopplingen mellan grundvärderingar och lojalitet, menar vi på att det är medarbetarnas grundvärderingar som ska ligga till grund för motivationstänkandet. Motivation som sträcker ut sig till individens

grundvärderingar, kan användas som styrmedel av ledare för att påverka lojalitet. Till exempel kunde vi identifiera ett antal faktorer i vårt empiriska material som påverkade medarbetarnas solidaritet gentemot gruppen och företaget. Dessa faktorer som en positiv attityd från chefens sida kunde på så sätt öka motivationen, få medarbetarna att trivas bättre och därigenom öka lojaliteten gentemot företaget.

Vi drar därför slutsatsen att den grundläggande faktor som påverkar medarbetarnas lojalitet är individens sammansättning av grundvärderingar som ska passa ihop med chefens, medarbetarnas och företagets grundvärderingar.

7. Avslutande del

Sedan vi presenterat uppsatsens sammanfattande analys och slutsatser kommer vi nedan att diskutera vilken betydelse dessa har för teori och praktik. Slutsatserna kommer även att utvecklas och diskuteras i ett vidare sammanhang. Därefter kommer en kort summering av uppsatsens resultat samt reflektioner kring uppsatsens fortlöpande och process.

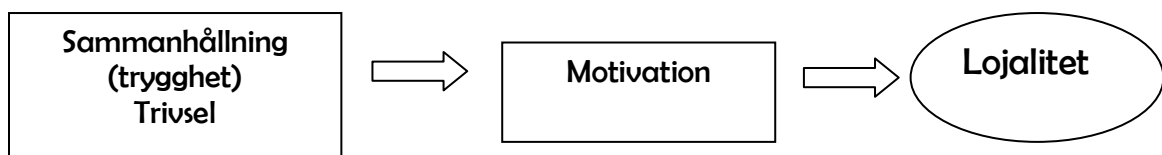
7.1 Diskussion

Tillit, ömsesidig respekt, ärlighet, integritet, empati, öppet sinne, rättvisa, solidaritet, positivitet, ödmjukhet och anpassningsbarhet är bara några utav de grundvärderingar som vi lyckats identifiera utifrån intervjuerna. Genom tretton intervjuer så har vi, trots bredden undersökta medarbetare från olika organisation, funnit en likhet i vilka grundvärderingar som anses som positiva och en bas för lojala medarbetare. Vi har dels genom intervjuerna och även genom teorin kunna identifiera att grundvärderingarna är en direkt del av företagskulturen, från början ställde vi oss frågande till vad företagskulturen fyller för funktion eftersom banden mellan grundvärderingar och företagskultur blir väldigt tydliga. Med hjälp av grundvärderingar bygger företagen den kultur som råder på arbetsplatsen. Idag kan vi säga att företagskultur fyller en väldigt viktig roll eftersom benämningen företagskultur berättar för oss vilken unik sammansättning av grundvärderingar, normer, handlingsmönster och språk som råder på arbetsplatser. Sammanfattat ser man resultatet av allas grundvärderingar. Här spelar även normer och regler en viktig roll då dessa beskrivande berättar för medarbetaren vad som är rätt eller fel i organisationen. En stor del av litteraturen behandlar den vikt som chefen har i skapandet av företagskulturen men vi menar att eftersom sammansättningen av grundvärderingar hos alla individer inom organisationen utgör företagskulturen så är företagskulturen nästintill omöjlig att skapa på egen hand av chefen. Viktigt att belysa är den medvetenhet vi vill skapa kring samspelet mellan grundvärderingar och företagskultur. Företag som aktivt arbetar med att utveckla en positiv företagskultur bör ha i åtanke att man faktiskt arbetar med att utveckla grundvärderingarna hos medarbetarna. Eftersom grundvärderingarna är djupt rotade i individen och som vi nämnt tidigare är dessa svåra att förändra kan vi även säga detsamma om företagskulturen. Vi vill även tillföra i den pågående debatt som finns kring ledarens påverkan på företagskulturen att vi tror att många ledare idag faktiskt tillskriver sig själva allt för mycket makt. Vi har genom våra respondenter

kunna identifiera den makt som gruppen har gentemot varandra specifikt i de situationer då de känner att chefens värderingar inte stämmer överens med företagets policy.

Den lojala medarbetaren är svår att skapa då det är problematiskt att skapa ett team med de rätta grundvärderingarna, företagskulturen är svår att förändra och allt tillsammans tar tid och kostar pengar. Vissa företag blundar för de problem som finns med företagskulturen men vi vill här lyfta fram vad det kan kosta företagen i längden. Lojala medarbetare presterar bättre vilket i sin tur ökar produktiviteten, de är solidariska dels mot gruppen men även gentemot företaget vilket gör att man kan förlita sig på dem. I den rådande ekonomiska krisen idag antar vi att många företag är väldigt sparsamma med sina resurser och att skapa lojala medarbetare kan te sig för kostsamt medan vi menar att företagen bör ha i åtanke hur mycket det kostar att ha illojala medarbetare. Som vi i inledningen berättade kostar det illojala beteenden i organisationer den amerikanska ekonomin 50 miljarder dollar årligen.

I takt med uppsatsen fortgående kunde vi tydligt urskilja hur vissa faktorer för motivation så som trivsel och sammanhållning, nämndes som viktiga enligt våra intervjupersoner. Dessa faktorer bildades utifrån de grundvärderingar som respondenterna ansåg som nödvändiga för att kunna prestera och må bra på jobbet. Grundvärderingar från både ledare och medarbetare skulle kunna påverka dessa faktorer som vi kunde identifiera som viktiga och sambandet mellan dessa leder till motivation som mynnar ut i lojalitet hos medarbetare.



(Grundfaktorer till lojalitet; egen modell)

Alla individers motivationsfaktorer har sin grund i Trinity modellens samtliga kategorier och trots att vi endast har belyst grundvärderingarna som återges som våra spirituella behov finns det andra kategorier av behov vilka individen ständigt växlar mellan. Vi menar att trots att en medarbetare värdesätter ärlighet som högt kan denne ändå tänkas vara lojal mot en organisation som inte förespråkar ärlighet, endast för lönen skull. Vi menar på att företag och ledare bör ta hänsyn till att arbetet med grundvärderingar ändå ska ha en plats på agendan då många företag kan locka med pengar, men att företag också ska kunna erbjuda en bra arbetsplats för att locka till sig duktiga medarbetare. Motivationsfaktorerna behöver inte endast komma från medarbetaren, utan vi ser det som att medarbetaren kan motiveras av chefen. Som våra intervjupersoner berättade motiverades dem av stöttande och uppmuntrande

chefer. Därför är det lika viktigt att cheferna har de rätta grundvärderingarna för att kunna motivera sina anställda.

Trivsel ansågs vara en viktig faktor till bättre prestation i organisationen och därmed utgjorde en motivationsfaktor. Det är denna faktor som ledaren också kan påverka om han har de rätta grundvärderingarna så som uppmuntran och där ledaren sätter upp normer så som rättvisa och ärlighet. Som vi tidigare diskuterat i uppsatsen är det inte bara ledaren som kan påverka normerna på arbetsplatsen, därför är det viktigt för en chef att rekrytera individer med rätt grundvärderingar, för att kunna skapa trivsel på arbetsplatsen. Ledaren skulle i så fall skapa en öppen atmosfär med utrymme för diskussion och kommunikation mellan medarbetare och ledare som enligt våra intervjupersoner skapade trivsel på arbetsplatsen och därmed lojalitet.

Då sammanhållning varit en genomgående aspekt i samtliga intervjuer har värderingar som ärlighet, öppenhet och vikten av kommunikation identifierats som viktiga. En företagskultur som satsar på att bygga effektiva och produktiva team genom sammanhållning på arbetsplatsen kan vinna mycket i det långa loppet. Den anställde bör känna sig trygg genom att sammanhållningen stöttar och backar upp sina medlemmar. Vi har kunnat se nära samband mellan sammanhållning och trygghet eftersom ifall medarbetaren känner sig delaktig i sammanhållningen så kommer denne även att känna en trygghet till gruppen. Genom intervjuerna kunde vi se att många medarbetare värdesatte trygghet och genom att skapa en trygghet till gruppen så kommer medarbetaren även känna en trygghet till företaget. Sammanhållning var även en viktig faktor för att kunna skapa solidaritet hos medarbetarna. Solidariska medarbetare kommer att i vissa fall sätta sina egna behov åt sidan för att hjälpa och stödja gruppen och sammanhållningen. Medarbetaren kommer genom solidaritet även att känna ett visst ansvar för gruppens prestationer och utveckling vilket skapar unika förutsättningar för företaget i stort. Detta blir på så sätt en konkurrensfördel som företaget kan utnyttja i oväntade situationer där medarbetarna tar sitt ansvar.

7. 2 Summering och Reflektioner

Genom valet av teman som uppsatsen bygger på fanns en medvetenhet kring att ämnet är relativt känsligt att diskutera kring. Då vi valde att låta respondenterna själva berätta om beteenden som i många fall innefattat illojala handlingar, förstod vi ganska tidigt att för att hitta intervjupersoner så var vi tvungna att garantera anonymitet. På så sätt tror vi att vi har fått många ingående och beskrivande svar som gynnat uppsatsens analys och resultat. Från att först haft ett ledarperspektiv kunde vi genom våra intervjuer ganska tidigt avgöra den betydande faktor som medarbetarna hade för att kunna besvara frågeställningen: ” *Vilka faktorer påverkar medarbetarnas lojalitet gentemot företaget?*” Resultatet av frågeställningen visade på det komplexa sambandet mellan våra tre teoretiska utgångspunkter och vi har kunnat identifiera tre omfattande faktorer som baseras på grundvärderingar, som ger sig i uttryck i företagskulturen, och har en direkt påverkan på medarbetarens lojalitet. Trivsel och sammanhållning är utifrån medarbetarnas perspektiv dem mest avgörande motivationsfaktorerna för skapandet av lojalitet.

Bidrag till vidare forskning

Vi önskar att ha bidragit med en insikt kring vilken relevans medarbetarna tillsammans har för att skapa lojala beteenden inom organisationer. Eftersom samtliga teoretiska perspektiv behandlar mjuka värden i ett företag är dessa svåra att mäta samt se resultat utav. Vi såg i ett tidigt skede vilken relevans våra tre valda teoretiska perspektiv har för varandra som ett led i att skapa den lojala medarbetaren och vi hoppas genom uppsatsen göra fler medvetna om just detta samband. Vi menar att dessa tre går hand i hand och fungerar tillsammans som en grund i att anamma lojala beteenden hos medarbetare. Vår förhoppning är att vi har väckt ett intresse hos läsaren att ytterligare fördjupa sig i vikten av att arbeta mot att skapa lojalitet hos medarbetarna inom serviceföretag, särskilt då det i denna bransch är av extra relevans när man arbetar med en tjänst och inte en produkt.

Källförteckning

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativmetod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson Mats & Sveningsson Stefan (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. Oxon: Routledge

Dr Appelbaum, Steven H. (2006) *Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviours*. The journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol 9 Num 2 September.

Becker T (1998) Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *Acad Manage Rev* 23(1):154–161

Bryman, Alan. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB. Tredje upplagan.

Collins JC, Porras JI (1996) Building your company's vision. *Harvard Bus Rev* 74(5):1140–1157

Cooper KR, Sawaf A (1997) *Executive EQ—emotional intelligence in business*. Orion, London

Covey S (1989) *The seven habits of highly effective people—powerful lessons in personal change*. Franklin Covey, Salt Lake City, UT

Dahlgaard-Park S. M. & Dahlgaard J. J (2003) Towards a holistic understanding of human motivation: Core values – the entrance to people's commitment? *The Int. Journal of AI & Society*, Vol. 17: 150-180

Dahlgaard-Park S. M. (2009) Decoding the code of excellence – For Achieving Sustainable Excellence. *Int. Journal of Quality and Service Science*, Vol. 1 (1)

Flaa Paul, Hafoss Dag, Holmer – Hoven Finn, Medhus Thorsten, Ronning Rolf (2006). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratus, Lund

Gröroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

Guerrier Yvonne (1999). *Organizational behaviour in hotels and restaurants – An international perspective*.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Maslow A (1953) The theory of human motivation. *Psychol Rev* 50:370–379

Normann Richard (2000). *Service Management, ledning och styrning i tjänsteproduktion*. Liber, Malmö.

Schwartz S. H. & Bilsky W. (1987) Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53: 550-562

Trost, J (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Williams S. L. & Ferris G. R. (2000) The changing nature of the employment relationship: Reclaiming values in the workplace. *Journal of organizational excellence*, 25-30