

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA
Institutionen för ekonomi och företagande
Konst, Kultur & Ekonomi, vt 2006
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Karin Winroth

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Kulturens betydelse för lojaliteten

En undersökning kring sambandet mellan en stark företagskultur och
lojala medarbetare.

Författare:
Lina Hallblom
Sarah Laulajainen

Förord

Vi vill först och främst tacka alla respondenter som tagit sig tid till att ställa upp på vår undersökning och som visat ett stort intresse för vårt arbete. Tack till våra opponenter för det engagemang de visat och för de värdefulla kommentarer vi fått. Tack till vår handledare, Karin Winroth, för de råd hon gett oss under arbetets gång.

Lina Hallblom & Sarah Laulajainen

Sammanfattning

Många företag fokuserar allt mer på att bygga en stark företagskultur vilket kan vara en följd av att debatten under senare år har kretsat mycket kring företagskulturen. Att bygga en stark företagskultur kan ses som ett sätt att locka till sig rätt medarbetare. Den starka kulturen anses även främja en god intern kommunikation, och i vissa fall också vara ett effektivt styrmedel från ledningens sida.

I företagets intresse ligger också att hålla sig med lojala medarbetare då de bland mycket annat kan bidra med konstruktiv kritik samtidigt som de är villiga att stanna kvar och genomföra förändringar. Det är en av orsakerna till att företag satsar mycket på att locka till sig dessa medarbetare och att se till att de stannar kvar i organisationen.

Syftet med undersökningen var att se huruvida det finns ett samband mellan en stark företagskultur och lojaliteten hos medarbetarna. I egenskap av att vara ett företag med stark kultur agerar Ikea studiens undersökningsobjekt. Med hjälp av valda teorier har vi lyckats ringa in lämpliga undersökningsområden som vi sedan använt oss av för att utföra en kvalitativ undersökning bestående av djupintervjuer. Genom att analysera resultatet av dessa kan vi dra slutsatsen att en stark företagskultur är viktig även om den enbart är en av flera byggstenar som skapar lojala medarbetare.

Nyckelord: *lojalitet, stark företagskultur, Ikea*

Innehållsförteckning

Inledning	5
Problemdiskussion.....	6
Problemformulering.....	6
Syfte.....	6
Avgränsningar.....	6
Definitioner.....	7
Tillvägagångsätt	8
Positivismen och hermeneutiken.....	8
Ansats.....	9
Intervjuer.....	9
Urval.....	10
Tillförlitlighet.....	11
Tidigare forskning	12
Lojalitet/lojalitetsplikt.....	12
Företagskultur.....	15
Stark företagskultur.....	17
Lojalitet i en stark företagskultur.....	21
Mål, strategi och visioner.....	21
Rekrytering och utbildning.....	23
Kommunikation och information.....	24
Belöningar.....	25
Analysredskap.....	26
Presentation av fallföretaget: Ikea	28
Empiri och analys	31
Kommunikation & Information.....	31
Mål, strategi och visioner.....	32
Rekrytering och utbildning.....	34
Företagskultur.....	35
Belöningar.....	37
Övrigt.....	38
Resultat och slutsatser	40
Litteraturförteckning	43
Bilaga 1: Intervjuguide	46

Inledning

I början av 1980-talet genomgick affärsvärlden en riktig boom då begreppet *företagskultur* med buller och bång äntrade debatten.¹ I mångas ögon fanns en något överdriven syn på fenomenet som närmast sågs som ett trollspö vilket man genom att svinga skulle hjälpa företagen att uppnå konkurrenskraft och excellens. Idag är mycket av detta ståhej historia, begreppet är mer eller mindre allmänt vedertaget och förekommer i så gott som all litteratur inom organisations- och ledarskapsområdet. Vissa företag hyllas och uppmärksammas till och med mer för sin utmärkande kultur än för sina ekonomiska resultat och besittandet av en utmärkande företagskultur kan locka mer än en hög lön för många på arbetsmarknaden.

Det finns olika sätt att definiera begreppet stark företagskultur varav en återkommande är att ledningens värderingar stämmer överens med medarbetarnas samt att dessa värderingar är förankrade i omgivningen.² Att en stark företagskultur lockar till sig potentiell arbetskraft bekräftas av tidningen *Universum* som beskriver hur medvetna företag jobbar intensivt med att skapa en stark kultur och att underlätta vardagslivet för medarbetarna genom att ha tvättstugor och barnrum på kontoret.³

Att det enbart skulle vara en attraktiv företagskultur som lockar medarbetare är en sanning med modifikation men trots detta så menar många att även om lönen i många fall är den drivkraft som till en början lockar medarbetaren att söka sig till företaget så är den ändå inte viktigast när man väl kommit in i arbetet. Ett bra ledarskap, en bra kultur och att man trivs med sina kollegor är desto viktigare anser bland andra Per Cedergrens, Sverigechef för Krauthammer International⁴. Miriam Salzer-Mörling menar att den nya tidens företagskultur till stor del handlar om känslor.⁵ Hon säger att viktiga ingredienser i dagens företag är faktorer som tidigare förknippats med familjeliv såsom trygghet, lojalitet, uppvaktningar på födelsedagar och bröllop samt en mängd andra gemensamma aktiviteter. Att jobbet har blivit många medarbetares andra hem.

¹ Alvesson (2001)

² Philipson (2004)

³ Carlsson (2000)

⁴ Ottoson (2000)

⁵ Carlsson (2000)

Problemdiskussion

Då det konstaterats att ett företag med gott rykte kan vara nog så attraktivt för att locka arbetskraft väcks frågan om det även finns någon koppling mellan den starka företagskulturen och lojaliteten hos de anställda. Räcker det med en stark företagskultur för att skapa lojalitet? Många undersökningar på senare tid visar att företagsledare blir alltmer medvetna om vikten av att hålla sig med lojala medarbetare och satsar stora resurser på att locka och sedan behålla dem när de väl är inne i organisationen.⁶

Uppfattar de anställda i organisationer med stark företagskultur dessa begrepp på samma sätt som de uppfattas utanför företaget eller är myten om den starka företagskulturen bara ett led i företagets externa marknadskommunikation? Flera undersökningar tyder också på att starka företagskulturer även har negativa konsekvenser, att det kan bidra till medarbetares okritiska inställning gentemot ledningens beslut och att medarbetarna även bygger hela sitt sociala nätverk inom företaget. Kan medarbetarna vara både 100 % lojala och samtidigt kritiska gentemot ledning och organisationsstruktur?

Problemformulering

Innebär en stark företagskultur lojalitet hos de anställda?

Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka huruvida det finns ett samband mellan en stark företagskultur och lojala medarbetare.

Avgränsningar

Studien avgränsas till att undersöka *en* organisation, Ikea. Nuvarande och tidigare anställda från några av de svenska varuhusen och kontoren kommer att ingå i studien men däremot inga respondenter från Ikea i utlandet. Undersökningen har gjorts på olika nivåer i organisationen med respondenter från kassan, två olika avdelningar, huvudkontoret samt en avdelningschef.

⁶ Michlitsch (2000)

Definitioner

Det finns en mängd olika sätt att definiera begreppen lojalitet och företagskultur. Dessa kommer att diskuteras ytterligare i kapitlet *Tidigare forskning* men för att läsaren tidigt ska kunna ta sig an innehållet i uppsatsen följer här kortare definitioner för hur begreppen används i uppsatsen.

Lojalitet: Ett känslomässigt band vilket innebär att en medarbetare är trogen sitt företag. En känsla av tillhörighet från medarbetarens sida riktad mot företaget.

Företagskultur: Den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag. Den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda som utmärker detta.⁷

⁷ www.ne.se, sökord : *företagskultur*

Tillvägagångssätt

Inom samhällsvetenskapen finns två viktiga förhållningssätt; positivismen och hermeneutiken. I uppsatsen används ett hermeneutiskt synsätt men för att uppsatsen ska vara så transparent som möjligt för att läsaren på bästa sätt ska kunna följa alla steg som tagits och alla val som gjorts följer en kort redogörelse för båda synsätten.

Positivismen och hermeneutiken

Positivismen beskrivs av Patel & Davidsson som ett förhållningssätt med rötterna i en naturvetenskaplig tradition.⁸ Denna innebär att det går att skaffa sig kunskap som är positiv, utvecklande för mänskligheten och tillgänglig för sinnen och förnuftet. Inom positivismen finns uppfattningen om att forskaren alltid ska vara objektiv i sitt arbete.

Hermeneutiken beskriver Patel & Davidsson som en vetenskaplig riktning där man studerar, tolkar och försöker förstå grunderna för den mänskliga existensen.⁹ Ordet hermeneutik betyder ungefär tolkningslära och synsättet tillämpas inom många olika vetenskapliga discipliner men främst inom human-, kultur- och samhällsvetenskap. Ofta utgör hermeneutiken en motvikt mot det positivistiska synsättet som tidigare varit dominerande inom många vetenskaper. Positivismen får ofta stå för det kvantitativa och statistiska i den samtida debatten och har en forskarroll som är objektiv och osynlig. Hermeneutiken däremot står för det kvalitativa och forskarens roll är öppen, subjektiv och engagerad. Där positivisterna är intresserade av att förklara företeelser vill hermeneutikerna hellre söka förståelse. Den hermeneutiske forskaren är subjektiv och närmar sig sitt forskningsobjekt utifrån sin egen förförståelse. Denna förförståelse, de tankar, intryck, känslor och kunskap som forskaren har ses som en tillgång för att tolka och förstå forskningsobjektet. Till skillnad från det positivistiska synsättet försöker hermeneutikern att förstå helheten i problemet och ställer detta i relation till delarna och pendlar mellan del och helhet för att nå en så fullständig förståelse som möjligt. I uppsatsen används ett hermeneutiskt synsätt då problemet kommer att tolkas av författarna utifrån presenterade teorier och genomförda intervjuer.

⁸ Patel & Davidson (1991)

Ansats

Det finns flera olika tillvägagångssätt vid undersökning av ett problem. För att förklara dessa tas hjälp av Thurén.¹⁰ Han menar att en *Induktiv ansats* innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empiriska fakta. Induktion förutsätter kvantifiering och det går aldrig att vara helt säker på en induktiv slutledning eftersom den bygger på ett empiriskt material som sällan utgör en fullständig uppräknig. *Deduktiv ansats* innebär att man drar en logisk slutsats som anses vara giltig om den är logiskt sammanhängande. Den behöver däremot inte nödvändigtvis vara sann i den meningen att den överensstämmer med verkligheten. Uppsatsen har en *abduktiv ansats*, ett mellanting mellan induktiv och deduktiv där teori och empiri varvas växelvis. Efter att ha införskaffat teoretiska kunskaper genomförs undersökningen och därefter jämförs teori och empiri för att se hur väl de stämmer överens med varandra.

Intervjuer

I undersökningen används en kvalitativ metod i form av semistrukturerade djupintervjuer. Detta för att nå information som skulle vara svår att få fram med enkäter eller med enbart en teoribaserad undersökning. Med intervjuer av denna typ kan nya aspekter upptäckas som man från början inte visste var relevanta för undersökningen genom att lyssna noga på vad respondenterna har att berätta samt genom att tolka vad som egentligen sägs mellan raderna. Ambitionen med djupintervjuer är att försöka förstå och analysera helheter.

Intervjufrågorna är framtagna på ett sådant sätt att respondenterna ska kunna svara så ärligt som möjligt utan att ana vilka svar som kan tänkas förväntas av dem från författarnas eller organisationens sida (Bilaga 1: Intervjuguide). För att det inte ska vara uppenbart vad som undersöks och för att undvika att respondenterna svarar vad de tror är önskvärt används även frågor som inte är direkt relevanta för undersökningen. Svaren från dessa kommer att användas i analysen om de ger information som bedöms vara värdefull för undersökningen. Innan djupintervjuerna förbereds en intervjuguide med tänkta undersökningsområden som inleds med uppvärmningsfrågor av allmän karaktär för att få igång en dialog med

⁹ Patel & Davidson (1991)

¹⁰ Thurén (1995)

respondenten. Utöver intervjuer kommer även en platsannonser från Ikea att studeras och analyseras.

Urval

Valet av fallföretag föll på Ikea på grund av dess utmärkande starka företagskultur vilken redogörs närmare för i kapitlet *Presentation av fallföretaget: Ikea*. Urvalet grundar sig på ett bekvämlighetsurval där vi tagit kontakt med vänner, bekanta, bekantas bekanta, familjemedlemmar samt tidigare arbets- och studiekamrater. Undersökningen omfattar totalt sju respondenter från Ikeas svenska varuhus och kontor (Fig.1). Av respondenterna är fyra anställda idag, tre har tidigare varit anställda och slutat på eget initiativ. Två av respondenterna kommer från kassan, tre från andra avdelningar, en är avdelningschef och en arbetade tidigare på huvudkontoret.

Respondenterna antas komplettera varandra då de representerar olika nivåer i organisationen samt att vissa är anställda idag och att andra har slutat. De bidrar därför med olika infallsvinklar vad gäller problemet. Vidare har de olika bakgrund inom företaget där vissa har arbetat på flera olika avdelningar eller i flera olika varuhus, andra inte. En av respondenterna har haft en s.k. kombitjänst där man delar sin arbetstid mellan flera avdelningar. Undersökningen tar inte hänsyn till variabler såsom kön, ålder eller etnicitet då detta inte bedöms vara relevant.

Med hänsyn till respondenternas person och arbetssituation förblir de anonyma genom hela processen och kommer såväl i vår arbetsprocess som i den presenterade sammanställningen att benämnas person A till person G. Anonymitet är även ett av skälen till varför vi valt att studera mer än *ett* varuhus och kontor.

Respondent	Status	Yrkesroll	År inom Ikea	Olika avd., yrkesroller och arbetsplatser
A	Tidigare anställd	Huvudkontor	1	2 yrken. 2 arbetsplatser
B	Tidigare anställd	Kassörska, deltid	2	1 avd. 1 varuhus
C	Anställd	Avd.medarbetare	5,5	1 avd. 1 varuhus
D	Anställd	Kassörska, deltid	5	4 avd. 1 varuhus
E	Anställd	Avd.chef	5	4 avd. 1 varuhus
F	Anställd	Avd.medarbetare	6	6 avd. 7 olika varuhus
G	Tidigare anställd	Avd.medarbetare/ kombitjänst	5	2 tjänster kombi. 1 varuhus

Fig. 1: Respondenternas status, yrkesroll, antal år inom Ikea samt olika avdelningar, yrkesroller och arbetsplatser.

Tillförlitlighet

Studiens tillförlitlighet fastställs genom att vedertagna teorier används som grund för den empiriska undersökningen. För att försäkra oss om att uppfattningarna inte bara förekommer inom en särskild subkultur inom företaget används respondenter spridda i organisationen och även tidigare anställda som enligt vår kännedom inte har någon relation till varandra. Intervjuerna utförs vid olika tillfällen för att undvika att tillfälliga händelser inom företaget påverkar studiens resultat. De genomförs även enskilt med varje svarande för att undvika påverkan utifrån. Respondenterna har alla varit anställda under längre tid än ett år vilket enligt Allen & Meyer är den kritiska punkten för när en medarbetares värderingar och åsikter brukar stagnera.¹¹ Vidare kan det finnas andra anledningar till att ett företags medarbetare är lojala än just de som behandlats i studien. I uppsatsen görs inga försök att spekulera i eller söka fakta kring dessa utan undersökningen fokuseras till ett företag som har en allmänt vedertagen stark företagskultur¹² och ser till dess medarbetare, huruvida de kan sägas vara lojala till företaget eller inte och orsaker vilka eventuellt kan påverka detta. Undersökningen kan inte fastställa att resultatet är giltigt för hela undersökningspopulationen utan kan bara se till den gjorda tolkningen med hjälp av valda teorier, och verktyg i form av metoder.

¹¹ Allen & Meyer (1996)

Tidigare forskning

Här presenteras tidigare forskning kring de olika beståndsdelarna i modellen som undersökningen grundar sig på. Den första punkten, lojalitet, är navet i modellen och tillsammans med företagskultur utgångspunkt i studien.

Lojalitet/lojalitetsplikt

Enligt Nationalencyklopedien betyder *lojal* någon som alltid står på någons sida och är beredd att hjälpa.¹³ Då studien handlar om en specifik typ av lojalitet, den mellan medarbetare och företag används istället definitionen för termen *lojalitetsplikt* vilken är en samlingsterm för olika förpliktelser för arbetstagare gentemot arbetsgivare.¹⁴ Plikten utgör kärnan i arbetstagarens anställningsavtal och har urgamla vanor. I stora drag innebär den att arbetstagaren ska tillgodose arbetsgivarens intressen vilket först och främst innebär en fullgod arbetsinsats, att inte konkurrera med arbetsgivaren samt tystnadsplikt.

Lojalitet är ett omdiskuterat begrepp och i Stiebs artikel *Clearing Up the Egoist Difficulty with Loyalty* redogörs för olika synsätt.¹⁵ Han refererar bland annat till kollegan Baron som menar att människor bara kan känna lojalitet gentemot personer, *inte* till ändamål eller ideal och att det inte alltid är möjligt för en person att vara lojal mot fler än en part samtidigt. Detta innebär att en medarbetare har mycket svårt att uppfylla kraven på lojalitet som ställs dels från arbetsgivare och kunder men också lojaliteten till de egna intressena. Stieb vänder sig mot detta resonemang och menar att det *är* möjligt för en medarbetare att kombinera lojaliteter för flera ändamål samtidigt. Uppsatsen syftar inte till att gå djupare in i den diskussionen men det kan vara bra att ha i bakhuvudet att begreppet lojalitet inte är helt oproblematiskt att tala om. Inte minst då det syftar till en känsla snarare än ett fysiskt ting.

Allen & Meyer definierar begreppet organisationslojalitet som en psykologisk länk mellan den anställde och dennes företag vilken gör det mindre troligt att den anställde frivilligt

¹² se *Presentation av fallföretaget: Ikea*

¹³ www.ne.se, sökord: *lojal*

¹⁴ www.ne.se, sökord: *lojalitetsplikt*

¹⁵ Stieb (2006)

lämnar företaget.¹⁶ De beskriver tre olika typer av lojalitet som medarbetare kan känna gentemot sin arbetsplats: *Känslomässig engagemang*, där den anställde identifierar sig med, involverar sig i och känner sig känslomässigt engagemang mot företaget. De menar att anställda som är känslomässigt engagerade stannar kvar vid sitt arbete av egen vilja. *Kontinuerligt engagemang* syftar till ett engagemang där den anställde är medveten om de ekonomiska kostnader det skulle innebära för denne att lämna företaget. Enligt Allen & Meyers teori stannar en anställd som känner denna typ av engagemang kvar på sin position för att de måste. Den tredje typen av engagemang de nämner är *normgivande engagemang*. Detta innebär att den anställda har en känsla av förpliktelse gentemot organisationen. Anställda med ett starkt normgivande engagemang stannar hos företaget för att de känner att de måste eller borde göra det.

Det verkar som en vanlig (miss)uppfattning av begreppet är att det handlar om ett slags ensidigt beroendeförhållande där den lojale arbetstagaren ses som en ja-sägare. I Bang uttrycker sig en av de intervjuade företagsledarna på följande sätt angående sin syn på lojalitet och på hur det tar sig uttryck: *En lojal medarbetare är en som lägger fram motförslag. Om han inte gör det har jag ingen användning av honom. Men när beslutet är fattat är diskussionen avslutad. Då ska han verkställa det.*¹⁷

Enligt denna definition är det inte svårt att se värdet för ett företag av att ha lojala anställda då de både bidrar med konstruktiv kritik samtidigt som de är villiga att stanna kvar och arbeta för förbättringarna. Bang instämmer och säger att lojalitet är ett viktigt värde i de flesta organisationer idag och sällar sig till Stieb genom att hävda att det finns flera olika föremål för medarbetarnas lojalitet såsom lojalitet gentemot företagets ägare, till kollegorna, fackföreningar, traditioner eller verksamhetsmål.¹⁸ Begreppet verkar trots det uppfattas negativt av vissa, kanske är det på grund av rädslan av att ses som okritisk som det har fått en negativ klang? Det borde kunna jämföras med den lojalitet man ofta känner för en familjemedlem; det är inte svårt att kritisera, det görs med respekt som grund och med den andres bästa för ögonen. När man pratar om den typen av lojalitet är det sällan på ett negativt sätt.

¹⁶ Allen & Meyer (1996)

¹⁷ Bang (1999) s. 124

¹⁸ Ibid

Det finns olika sorters lojalitet, Segerpalm beskriver två av dessa vilka han väljer att kalla formell och genuin lojalitet.¹⁹ *Formell lojalitet* känner den anställde av praktiska skäl, antingen för att man känner sig tvungen eller på grund av ett bristande kurage. En del av problematiken är att känslan av tvång kan orsaka det bristande kuraget. Tvånget kan bero på en rädsla för ledning och/eller medarbetare och att medarbetaren känner omsorg för det egna privatlivet med familj och barn. Segerpalm menar att detta kan beskrivas som ett cirkelresonemang men också som en ond cirkel. Den formella lojaliteten är bräcklig och kan när som helst brytas och om den bryts beror det främst på psykosociala anledningar snarare än etiskt grundade.

Den andra formen han tar upp är *genuin lojalitet*.²⁰ Den beskrivs som mer äkta och grundar sig i ett förtroende mellan medarbetaren och företaget med ledning. Han menar att uppfattningen kommer sig av att medarbetaren upplever övriga arbetskamraterna som personer med integritet och att om de känner lojalitet gentemot företaget så sänker man garderna och kan känna en lojalitet som är genuin. När denna form av lojalitet bryts är det sannolikt att det görs utifrån etiska skäl snarare än psykosociala.

Michlitsch förklarar att ett företag måste utveckla långvariga relationer vilka är vinstgivande för både kunder och företaget självt och att det är av yttersta vikt att anställda kan och vill underhålla dessa relationer över en lång tid.²¹ Anställda som gör detta är värdefulla och, förhoppningsvis, lojala. De trivs med sina arbeten och planerar att stanna kvar i företaget. Enligt Michlitsch förekommer alltid vissa avhopp men han menar att dessa inte alls behöver vara dåligt för företaget då de snarare sällar ut de som inte kan eller vill arbeta för att serva kunderna på det sätt strategierna kräver. Han redogör även för en intressant undersökning gjord 1998 bland amerikanska arbetare där han drar slutsatserna att lojaliteten för företaget har minskat under 1990-talet. Av undersökningen framkommer att 25 % av arbetarna sade att de skulle lämna sina företag för så pass lite som 10 % högre lön någon annanstans och så många som mer än 50 % av de tillfrågade skulle lämna företaget för en 20-procentig löneökning. Enligt Michlitsch är dessa data rekordlåga inom företagslojalitet och visar på att människor i allmänhet arbetar mer och mer men uppskattar det allt mindre.

¹⁹ Segerpalm (2003)

²⁰ Ibid

²¹ Michlitsch (2000)

Det har alltså konstaterats att lojalitet hos de anställda är något positivt och något som det från företagets sida är värt att sträva efter. Hur går man då tillväga för att skapa en lojalitet hos de anställda? Michlitsch menar att det finns vissa faktorer, strategier och verktyg som har inverkan då man vill skapa lojalitet och prestationer bland sina medarbetare.²² Dessa är *kommunikation och information, mål, strategi och visioner, rekrytering och utbildning, företagskultur* samt *belöningar*. Med rätt blandning av dessa menar han att man kan utveckla en medarbetarskara som har de kunskaper och det engagemang som behövs för att ett företag ska bli framgångsrikt.

Ovanstående byggstenar presenteras närmare nedan och utmynnar slutligen i en modell under rubriken *Analysverktyg* (Fig.4). Modellen kommer att användas i utformandet av intervjufrågorna samt vid genomförandet av undersökningens analys.

Företagskultur

Begreppet *företagskultur* definieras i Nationalencyklopedin som ”*den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation*”.²³

Det berättas hur begreppet lanserades och spreds snabbt runt 1980 som en följd av att amerikanska forskare kommit fram till att företagskulturen hade en avgörande betydelse för företagets allmänna effektivitet. Enligt Michlitsch innebär det att företagens ledningar försöker sätta upp ideal och normer, få personalen att handla och tänka i enlighet med dessa och på så sätt styra verksamheten.²⁴ Företaget kan på så sätt ses som ett eget litet minisamhälle med egna kulturella särdrag.

Inom litteraturen på området upptäcker man ibland att begreppet *organisationskultur* används på samma sätt som *företagskultur*. Enligt Philipson används *organisationskultur* när man talar om kulturen inom en icke vinstdrivande organisation såsom verksamheten inom den offentliga sektorn och *företagskultur* används om vinstdrivande bolag²⁵. För att undvika

²² Michlitsch (2000)

²³ www.ne.se, sökord: *företagskultur*

²⁴ Michlitsch (2000)

²⁵ Philipson (2004)

oklarheter används i fortsättningen enbart begreppet *företagskultur* även om vissa delar av resonemangen kan appliceras på både vinst- och icke vinstdrivande organisationer.

Det har gjorts många olika försök att definiera och förklara begreppet. En av de begreppsförklaringar som ofta förekommer i litteraturen på området är Scheins definition. Han menar att företagskultur är: *The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.*²⁶

Arvonen har en liknande definition, där han beskriver företagskulturen som de gemensamma värderingarna och uppfattningarna som finns inom företaget om målsättningen, förhållningssätt till varandra och framgångsfaktorer som ger identitet till gruppen.²⁷ Han säger att kulturen är även företagets historia, traditioner och gamla ledare som symboler och menar att dessa faktorer inte minst är viktiga då företaget ska genomgå förändringar eftersom det är svårt att tvätta bort gammalt tänkande och gamla minnen.

Schein ser kulturen på tre olika nivåer; på ytan finns *artefakter*, till dessa räknas det man kan se såsom arkitekturen, teknologin, klädsel, språket, produkter och beteendet hos medlemmarna i kulturen.²⁸ På nästa nivå ser han de *värderingar och normer* som ligger till grund för beteenden. De används av medarbetarna för att motivera sina val inför sig själva och visar sig i deras åsikter och uttalanden. På Scheins djupaste nivå återfinns en kärna av *grundläggande uppfattningar och antaganden* som man inte direkt kommer åt och kan ta på, utan bildar en uppsättning utgångspunkter som vi tar för givna. De finns på ett omedvetet plan och blir inte ifrågasatta eller kritiserade utan är grunden till de medvetna åsikter och uppfattningar vi har om saker och ting.

Företagskultur har även beskrivits som ett filter eller en karta som medarbetarna lär sig och på sätt och vis alltid har i bakhuvudet för att kunna orientera sig i förhållande till omgivningen

²⁶ Schein (1985) ur Arvonen (1989) s. 77

²⁷ Arvonen (1989)

²⁸ Schein (1985)

och att denna karta är nödvändig för att vi människor som ständigt ställs inför en komplex verklighet lättare ska kunna sortera och förhålla oss till densamma.²⁹ Detta resonemang för Bang och säger att kulturen bidrar till att styra medlemmarnas beteenden genom modeller, kartor, standarder, lösningar och riktlinjer för medarbetarnas handlingar.

För ett vinstdrivande företag är det givetvis intressant att koppla resonemanget om företagskultur till ett ekonomiskt resultat. Philipson menar att om ett företags värderingar strider gentemot vad människor utanför företaget anser vara rätt och gott, är chansen att bli ett framgångsrikt företag inte särskilt stor.³⁰ Dessa företag får problem i form av legitimitetsproblem, trovärdighetsproblem och därmed även i förlängningen finansiella problem. Bang ser kopplingen på ett internt plan och menar att en stark företagskultur bidrar till goda resultat på grund av att medarbetarna har en gemensam värderingsgrund vilket gör det lättare att komma överens om målen och vilka medel man ska använda för att nå dem.³¹ Kultur ses som en mer flexibel styrform än den via strukturer och system och en gemensam kultur uppmanar folk att identifiera sig med företaget, att känna tillhörighet med den och att ta ansvar för den.

Arvonen menar att en stark företagskultur kan användas som styrmedel från ledningens sida, att kulturen ska göra att medarbetarna *vill* arbeta mot målet, och inte som ett resultat av påtvingade regler.³² Han hävdar att man handlar enligt en övertygelse och någonting man tror på, och att medel för denna typ av ideologisk styrning kan vara intern marknadsföring, reklam, kampanjer, kurser och konferenser i syfte att forma medarbetarnas syn på företaget. Sandberg säger att ledningen försöker bygga in en laganda och en gemensam företagskultur för att på så sätt erövra människors själar.³³

Stark företagskultur

I diskussionen kring begreppet företagskultur återfinns fenomenet *starka företagskulturer*. Vad definierar en stark företagskultur? Är en stark kultur nödvändigtvis en bra kultur och kan

²⁹ Bang (1999)

³⁰ Philipson (2004)

³¹ Bang (1999)

³² Arvonen (1989)

³³ Sandberg (1987) ur Arvonen (1989)

man även tala om *svaga* företagskulturer? Philipson reder ut begreppen och säger att ett företags kultur anses stark om de värderingar som företagsledningen står för stämmer överens med de som finns hos medarbetarna.³⁴ Han poängterar att detta inte innebär att de ska ha värderingar som är identiska utan snarare att det finns en förmåga att samarbeta, både uppifrån och ned i företaget och avdelningar emellan.

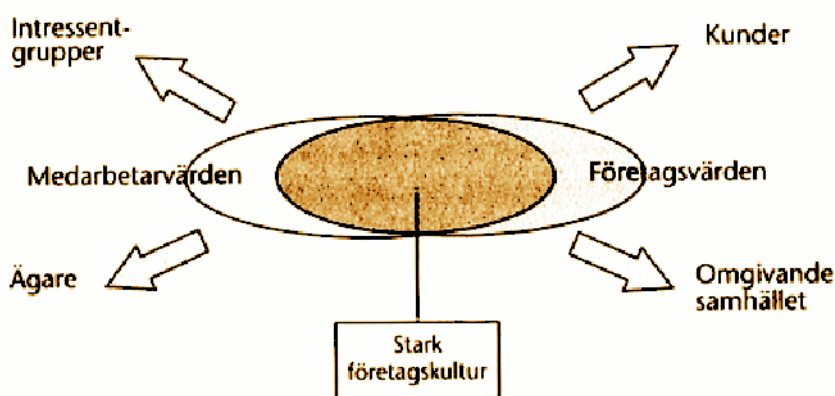


Fig. 2. I en stark företagskultur stämmer ledningens värderingar överens med medarbetarnas.³⁵

Omvänt gäller, enligt Philipson, för en s.k. svag företagskultur. Där stämmer värderingarna sämre överens.³⁶

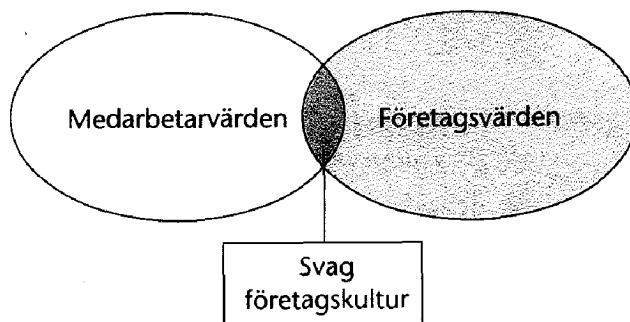


Fig. 3. I en svag företagskultur stämmer ledningens värderingar sämre överens med medarbetarnas.³⁷

³⁴ Philipson (2004)

³⁵ Ibid s.78

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid s.67

Han går även utanför företaget och menar att den bild av företaget som ledningen kommunicerar externt måste stämma överens med bilden som finns inom företaget för att det ska kunna kallas en stark kultur.³⁸ Michlitsch pekar på positiva konsekvenser och menar att man med en stark företagskultur, där alla delar samma värderingar och förväntningar som grund, lättare kan använda sig av olika ledarskapstekniker.³⁹ Han menar att det blir lättare att skapa en lojal personalstyrka när eventuella olikheter mellan olika nivåer i företaget är utsuddade och först då kan man uppnå ett ”riktigt teamwork och ärliga relationer” mellan människor. Han tar upp flera exempel på olika företagsledare som genom att spexa och bjuda på sig själva skapar en mer lättsam stämning inom företaget och på så sätt river barriärer och skapar en stark företagskultur. Då cheferna blir mer lättillgängliga förbättras kommunikationen. Han hävdar att som en del av kulturen bidrar medarbetarna med entusiasm, en känsla av att vara kunden till lags, och till sist till företagets framgång.

Michlitsch resonemang påminner om det som Alvesson beskriver i ett historiskt perspektiv om hur det under 1980-talet talades mycket om ”starka kulturer” där harmoni och integration betonades.⁴⁰ Alvesson säger att den starka kulturen ofta kännetecknades av att ett företag hade meningar som var homogena, delade och internaliserade av alla i företaget. Den starka företagskulturen prisades i en stor del av kulturboomens litteratur som en nyckel till succé och han säger att föreställningen fortfarande är att den välintegrerade och starka kulturen ses som en garanti för att ett företag ska nå framgång. Nu är dock inte alla åsikter kring begreppet stark företagskultur rakt igenom positiva och det kan vara på sin plats med lite kritik till fenomenet med de delade värderingarna.

Bang anser att en alltför stark kultur kan föra med sig negativa konsekvenser i form av att grupp tänkande uppstår.⁴¹ Han menar att detta kan ske när medlemmarna i en grupp blir motiverade till att acceptera sina ledares och kollegors idéer, förslag och värderingar utan att kritiskt granska dem. Den atmosfär som enligt Bang kännetecknar denna typ av grupp är en till synes konfliktfri och harmonisk ”vi-känsla” som står över allt annat. Grupper av detta slag är hårda mot andra grupper som uppfattas som fiender. Men de är även hårda mot egna

³⁸ Ibid

³⁹ Michlitsch (2000)

⁴⁰ Alvesson (2001)

medlemmar som avviker från gruppnormerna eller som kritiserar gruppens idéer och värderingar. Andra risker som Bang ser med starka kulturer kan vara att man endast fokuserar på att vara överens i gruppen istället för att ta reda på vad som är mest effektivt och lämpligt. Han menar att organisationer med enhetlig kultur även kan ha en benägenhet att bli mer angelägna om att upprätthålla sin egen kultur än att producera ekonomiska resultat. Bang säger att kulturen med tiden kan få ett eget liv som inte är beroende av organisationen och de problem som kulturen i början växte fram som en respons på. En kultur som funnits en lägre period och som fungerat bra blir enligt Bang solid mot förändringar.

Salzer-Mörling säger att man med *stark* kultur oftast menar en *bra* kultur, samtidigt ställer hon sig frågande till vad som egentligen menas med det, vem ska kulturen vara bra för?⁴² Hon svarar på föreställningen om att en stark kultur skulle bygga på delade meningar med att det blir svårt att se sådana delade meningar som inte alls främjar företagets vinstnivå. Att det ofta är ledarnas meningar som definierar vad som är en bra kultur och att det på så sätt blir ledarnas meningar som förutsätts delas av alla i företaget. Ett avvikande synsätt och andra meningar kan ses som hot mot den dominerande kulturen.

Även Charlotta Ursing, Human Resourceansvarig på konsultföretaget Valtech har sett att en stark företagskultur också kan ha en baksida.⁴³ Hennes resonemang syftar mer till medarbetarna på individnivå. Hon menar att banden till kollegorna kan bli så pass starka att de anställda riskerar sina sociala kontakter utanför arbetsplatsen. Hon säger att det finns tendenser till att sammanhållningen mellan medarbetarna blir så stark att vissa känner sig mer hemma på jobbet än på sin bostadsadress. Catrin Danmert, Human Resourcechef på företaget Cybercom, instämmer och säger att en stark företagskultur som endast uppmuntrar till arbete och socialt umgänge med kollegorna kan ha en negativ påverkan på den enskilda individen. Det är viktigt att individen har tid och utrymme för ett privatliv för att må bättre och hämta ny inspiration menar Catrin Danmert.

⁴¹ Bang (1999)

⁴² Salzer-Mörling (1998)

⁴³ Karlsén (2002)

Lojalitet i en stark företagskultur

Enligt uppsatsens definition av lojalitet som ett känslomässigt band till företaget, förstår man av tidigare resonemang att det borde finnas en koppling mellan lojalitet och starka företagskulturer. Tidigare presenterade teorier talar om en stark ”vi-känsla” och hur medarbetarna identifierar sig med företaget till den grad att det till och med kan komma att påverka de privata relationerna med vänner och familj. Det är bra att ha en medvetenhet om denna problematik i strävandet efter en stark företagskultur och lojalitet hos medarbetarna. Ibland blir de känslomässiga banden för starka och de positiva effekter man eftersträvar uteblir. Carl-Gustaf Leinar som är VD på Trygghetsrådet och tidigare arbetade som personaldirektör på telekomföretaget Ericsson har bevittnat denna problematik.⁴⁴ Han säger i en intervju i Dagens Industri att det är allra svårast att hitta ett nytt arbete för dem som mentalt inte har avslutat kontakten med sin tidigare arbetsplats. Detta gäller framförallt tjänstemän som kommer från företag med en stark företagskultur, menar Leinar och säger att det på sådana ställen finns det medarbetare som gifter sig med företaget vilket han inte tycker är särskilt lyckat då den kärleken aldrig är besvarad.

Uppsatsen fortsätter här med presentationen av de resterande delarna i analysmodellen och återkommer till problematiken och eventuella samband mellan en stark företagskultur och lojaliteten hos de anställda i kapitlen *Empiri & Analys* samt *Resultat*.

Mål, strategi och visioner

För att definiera vad strategier egentligen innebär tas här hjälp av Arvonen som förklarar att en strategi är en genomarbetad plan för hur man uppnår organisationens målsättningar, fördelar resurser, tidsperspektiv och vilka medel man använder.⁴⁵ Det är mer eller mindre allmänt vedertaget att ett företag behöver mål och strategier med sin verksamhet, kanske inte lika många har kopplat samman dessa begrepp med lojalitetsbegreppet. Michlitsch redogör för problematiken kring detta och har kommit fram till att för att ett företag ska kunna uppfylla sina mål och strategier krävs att dessa blir väl implementerade inom företaget.⁴⁶ Han menar att dilemmat ligger i att det är företagsledare som lägger fram strategierna och anställda

⁴⁴ Larsson (2005)

⁴⁵ Arvonen (1989)

⁴⁶ Michlitsch (2000)

som skall implementera dessa men att kommunikationen däremellan ofta blir problematisk. Inte minst för att medan allt fler företagsledare hävdar att alla medarbetare är viktiga fokuserar de fortfarande bara på vissa av sina anställda, cheferna. Michlitsch menar att det fortfarande finns ett stort gap mellan chefer och övriga anställda vilket leder till en vi-och-dem-attityd.⁴⁷ Även Hatch menar att implementering av strategier i praktiken är väldigt svårt och att även om strategiforskarna och de praktiskt arbetande strategerna har utvecklat sofistikerade sätt att angripa analys och utformning så har modellerna för implementering inte utvecklats i samma takt.⁴⁸

I *The Loyalty Effect* hävdar även Reichheld den viktiga relationen mellan lojala kunder, lojala anställda och lojala investerare/ägare.⁴⁹ Han menar att grunden för dessa interaktioner är att skapa värde för kunder vilket innebär just att utveckla och implementera de rätta målen och strategierna. Michlitsch tar vid och säger att det är tydligt att en framgångsrikt implementerad strategi i det långa loppet kommer att resultera i ekonomiska vinster och därmed lojala investerare.⁵⁰ Denna faktor är också tätt knuten till att ha engagerad och högpresterande personal. Han menar att ett klart och tydligt mål och en klar strategi uppbackad av en medvetenhet om varför man gör saker på ett visst sätt kommer med stor sannolikhet att lyckas. Michlitsch säger att människor föredrar att arbeta inom framgångsrika företag då det ger dem en tillfredsställelse av att vara en del av denna framgång. Klara, tydliga mål och strategier hjälper även den anställde att bättre förstå sin egen roll i implementeringen. Michlitsch menar att det blir lättare att sätta upp mål och även lättare att uppnå och överblicka dem.

Gunilla Masreliez-Steen, VD för Kontura International och vice ordförande i Svenskar i världen, skriver i artikeln ”God företagskultur ger bättre resultat” att ett företag som har klara och tydliga mål och där dessa mål dessutom gagnar fler än bara ägarna och ledningen, bidrar detta till att de anställda blir engagerade.⁵¹ Hon menar att ledningen i företaget måste besluta sig för vilka värderingar de vill stå för och sedan leva upp till dem, för att sedan genomsyra allt företaget gör. Värderingarna måste bli tydliga för alla och köpas av personalen. Hon

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Hatch (2002)

⁴⁹ Reichheld (1996) ur Michlitsch (2000)

⁵⁰ Michlitsch (2000)

⁵¹ Masreliez-Steen (2001)

hävdar att de medarbetare som inte gillar värderingarna kommer självmant att söka sig till andra företag när möjlighet ges. När företaget nått dit kommer fler att rikta sin kurs mot samma mål och effektiviteten och resultaten kommer att öka i företaget. Human Resourceavdelningen bör tillsammans med ledningen, på ett strategiskt sätt bygga upp en stark företagskultur, detta skulle ge engagemang och lojalitet hos både kunder och anställda. Samtidigt skulle kostnaderna för nyrekryteringar och upplärning minska genom ett sådant arbete enligt Masreliez-Steen.

En för undersökningen applicerbar del av företagets mål, strategi och visioner kan vara affärsidén och implementeringen av denna. Aspekten behandlas vidare i analysen.

Rekrytering och utbildning

För att ett företag ska vara framgångsrikt krävs att man lyckas rekrytera rätt människor.⁵² För företag med en stark företagskultur kan detta i sig självt vara nog så attraktivt för människor att söka sig till. Michlitsch behandlar ämnet och menar att det första steget ett företag bör göra är att definiera vilken typ av människor de söker och han menar att många av de företag som lyckats med detta har rykte om sig att vara framgångsrika ekonomiskt såväl som att de har en klar och distinkt företagskultur. Han säger att denna typ av rykte sprider sig väl bland de människor dessa företag vill ha och på grund av företagens klart definierade mål och strategier samt att de förstår vad som krävs för att lyckas, kan de mer framgångsrikt identifiera och rekrytera kandidater. Bang för ett liknande resonemang och menar att företag har en tendens att rekrytera medlemmar som passar in i den befintliga kulturen och bidrar därmed till att upprätthålla denna.⁵³ Han skriver vidare att organisationer även visar vilka egenskaper man uppskattar hos de anställda genom att internt rekrytera ledare och att det även sänder en signal om att man inte litar på folk som de inte själva provat.

Enligt Michlitsch spenderar alla företag som har lyckats med att utveckla en personalstyrka som är högpresterande och lojal, mycket tid och pengar på utbildning.⁵⁴ Dessa finns i olika former och han nämner formella presentationer och workshops, informella pratstunder, enskilda samtal med chefer, mentorsystem och uppskattning för utförda prestationer som

⁵² Michlitsch (2000)

⁵³ Bang (1999)

exempel på olika sätt att utbilda sina medarbetare. Han säger vidare att de företag som lyckats med personalrekryteringen uppmuntrar och ibland till och med kräver kontinuerlig tillväxt och utveckling. Det är värdefullt för ett företag att lyckas med rekryteringen och att undvika en hög personalomsättning då det kostar mycket tid och pengar. Interna utbildningar som kan leda till nya tjänster inom organisationen kan vara effektiva sätt för ett företag att utbilda och rekrytera medarbetare.

Kommunikation och information

Att ha en väl fungerande kommunikation och information såväl externt som internt är av största vikt för ett företag. Michlitsch har tagit fasta på detta och menar att människor måste veta vad som förväntas av dem för att ha någon chans att lyckas.⁵⁵ De måste veta vad kunderna vill ha och hur de ska gå tillväga för att uppnå detta. Michlitsch citerar den fd. SAS-chefen Jan Carlzon som hävdar att individer utan information inte kan ta ansvar men att individer som får information kan inte hjälpa det utan tar ansvar.

Utöver att kommunicera företagets mål och strategier måste chefer sätta upp delmål och förväntade prestationer, ge feedback och direktiv och hålla människor ansvariga för att uppnå sina mål.⁵⁶ Många företag använder kontinuerlig interaktion mellan anställda och chefer för att kommunicera och utbyta information. Människor måste veta vad som förväntas av dem innan de sätter igång med sitt arbete sedan underlättar både positiv och negativ feedback vidare arbete. Michlitsch menar att vetskapen om det egna arbetets positiva konsekvenser kan vara väldigt motiverande samtidigt som information om negativa konsekvenser kan hjälpa medarbetarna att lära. I en kultur där belöningar beror på prestationer behöver de anställda hela tiden färsk information för att kunna ta de rätta besluten, skriver Michlitsch.

Grönroos pekar även han på vikten av den interna marknadsföringen, den *interna kommunikationen*.⁵⁷ Han menar att man ska se sina medarbetare som den första kunden och att om man inte kan sälja en produkt till dem kan de heller inte sälja den vidare. Vidare säger han att man genom att förankra företagets affärsidé hos den egna personalen skapar

⁵⁴ Michlitsch (2000)

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Grönroos (2002)

motivation och ansvarstagande i medarbetarnas attityder. Grönsroos ger förslag på verktyg som bör användas för detta och nämner bland andra interaktiv personlig kommunikation, attitydpåverkande kommunikation, externa annonser, personalutbildning, ledning, personalpolitik och verksamhetscirklar. Han hävdar att den attitydpåverkande utbildningen bör prioriteras före faktautbildning för att lära sig arbetsuppgifter.

Belöningar

Belöningar är en viktig ingrediens för att man som medarbetare ska uppskatta sitt arbete. Bang menar att vad organisationen värdesätter och vill ha av sina medlemmar ofta syns i dess belöningssystem.⁵⁸ Genom dessa visar företagen vad den uppskattar och vad de inte godtar. Enligt Bang kan dessa system vara både formella i form av lönesystem, och informella i form av att ledaren spontant berömmar anställda som gjort ett bra jobb. Han menar även att ett företags karriärsystem visar vilka värderingar och egenskaper kulturen vill ska överleva och dominera och att dessa på samma sätt som rekryteringssystemet bidrar till att upprätthålla den befintliga kulturen. Även Arvonen är inne på den linjen då han menar att företagen tenderar i allt större utsträckning att lägga tonvikt på individens egenskaper på ett sådant sätt att individen får mer ansvar och att belöningssystem utformas för att belöna individuella prestationer.⁵⁹

Michlitsch beskriver även han att andra sätt än ekonomiska kan vara effektiva för att belöna sina medarbetare och nämner att uppmärksamhet för medarbetaren och de resultat denne kommit fram till kan vara en nog så stor belöning.⁶⁰ Han säger att människor behöver känna att deras uppgift gör skillnad och att det bara kan åstadkommas genom uppskattning och uppmärksamhet. Att belöna de anställda för att de gör ett bra arbete, för att de arbetar mot företagets uppsatta mål och strategier, är viktigt samtidigt som det är viktigt att undersöka vad som motiverar ens personal. Han säger vidare att man måste vara säker på att belöna rätt prestation, en prestation som ligger i linje med de uppsatta målen och strategierna i företaget och att ett sätt att göra det på är att erbjuda sina medarbetare aktier i företaget som ekonomisk belöning. Han konstaterar att människor tidigare arbetade för lön men att de idag arbetar för ägarskap.

⁵⁸ Bang (1999)

⁵⁹ Arvonen (1989)

Något som kan vara klokt att ha i tankarna då man läser denna typ av litteratur och artiklar är att de ofta är ganska normativa och att de visar en förenklad bild av verkligheten. En annan sak att uppmärksamma är att litteraturen ofta handlar om amerikanska förhållanden och kan vara problematiska att applicera direkt på den svenska situationen. Då det finns en debatt huruvida såväl företagsvärlden som samhället i stort går mot en amerikanisering så är det ändå av vikt att studera dessa förhållanden då man kan vänta sig att liknande kommer att uppstå även här.⁶¹ Många svenskar kommer med stor sannolikhet dessutom att arbeta inom eller på annat sätt komma i kontakt med internationella företag.

Även om belöningssystem och höga löner kan vara nog så effektiva så kan även ett uteblivet sådant kommunicera önskvärd budskap. Bang beskriver att detta sänder ut en signal om att ”i den här organisationen arbetar man inte för att få bra betalt utan för att det är berikande att arbeta i en sån bra organisation”.⁶² Vi kan bara spekulera kring huruvida detta är vad som sker i branscher som uppfattas som trendiga och eftertraktade såsom reklam-, och modebranschen dit många människor söker sig trots att lönerna inte är särskilt höga.

Michlitsch säger däremot att lönen inom dessa företag som försöker attrahera lojala och högpresterande medarbetare, är relativt hög.⁶³ Även om ingångslönen är låg så menar han att möjligheten finns att avancera, och då lönen ofta är knuten till prestation ökar den i takt med avancemanget, något som ofta förväntas av en anställd. Michlitsch menar att detta faktum i sig är avskräckande för den potentiella personal som inte skulle passa i företaget men är å andra sidan väldigt attraktivt för de rätta personerna.

Analysredskap

De ovanstående punkterna sammankopplas i Figur 4 där medarbetarnas lojalitet återfinns i mitten och är själva kärnan i modellen. Den är framtagen av Michlitsch och kommer att användas som redskap för analysen:

⁶⁰ Michlitsch (2000)

⁶¹ Olsson (2004)

⁶² Bang (1999)

⁶³ Michlitsch (2000)

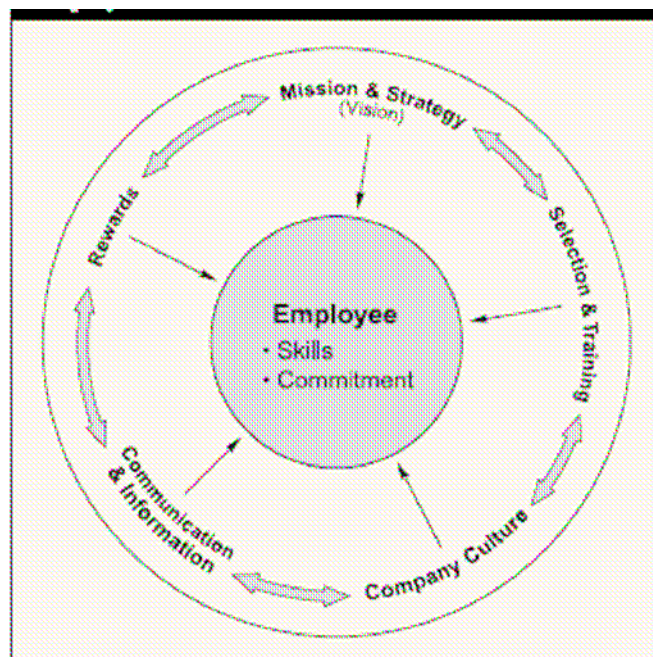


Fig. 4; De komponenter som enligt Michlitsch krävs för att utveckla högpresterande och lojala medarbetare.⁶⁴

Michlitsch poängterar att lojala och högpresterande medarbetare med hög grad av servicekänsla är av största vikt för ett företag och förklarar hur man från företagets sida kan öka möjligheterna för att uppnå detta genom att utveckla klara, övertygande *mål och strategier* samt att *rekrytera och utbilda* lämpliga medarbetare.⁶⁵ Han menar att ledningen måste förklara målen och strategierna för medarbetarna och ge dem den kunskap de behöver för att själva se vilka prestationer som är nödvändiga. Vidare bör man enligt Michlitsch ge dem *information* och feedback så att de kan göra ett bra jobb. Han vill att man ska lyfta in företagsmålen i en *stark företagskultur* och *belöna* människor för att de utför sitt arbete tillfredsställande samt för hur väl de uppfyller företagets mål och strategier.

Sammanfattningsvis; tillsammans med klart och tydligt mål och strategi, stöd av en stark och positiv företagskultur, väl nyttjad kommunikation och information och de rätta belöningarna kan ett företag utveckla energiska och entusiastiska medarbetare. Modellen används i analysen och ligger till grund för intervjuguidens utformning.

⁶⁴ Michlitsch (2000) s.29

⁶⁵ Michlitsch (2000)

Presentation av fallföretaget: Ikea

Det företag som agerar undersökningsexempel för huruvida det finns ett samband mellan en stark företagskultur och lojalitet är Ikea. Företaget har 90 000 medarbetare i 44 olika länder och är därmed ett av de större företag vi känner till.⁶⁶ Grundtanken bakom Ikeas produkter är enligt de själva att alla ska ha råd att köpa vackra och funktionella möbler tack vare låga priser. Det har gjort sig känt som möbelföretaget med de platta paketen men vad som gör företaget särskilt intressant för uppsatsen är dess starka företagskultur. Ikea har i sitt kulturskapande arbete utvecklat en personalidé som lyder ”Att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans och med stort engagemang kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder”⁶⁷.

Det har skrivits spaltmetrar om den Ikeanska kulturen och i en artikel ur Svenska Dagbladet konstaterar Lars Lindkvist att en av kulturens viktigaste ingrediens enligt många är ödmjukheten inför arbetsuppgifterna och respekten för medmänniskorna och arbetskamraterna.⁶⁸ Han hävdar att en av ledningens viktigaste uppgifter idag är att hålla fast vid och sprida Ikeakulturen. På Ikeas hemsida beskrivs under rubriken *Vårt arv* hur man kopplar ihop den svenska nationella kulturen med företagets och förklarar att det inte är någon slump att Ikeas färger är gul och blå precis som den svenska flaggan.⁶⁹ De menar att företagets möbler speglar den svenska heminredningstraditionen och utförliga beskrivningar finns över vad som utmärker denna och hur företaget kom till i ett 1950-talets Sverige där både samhället och företaget genomsyrades av socialistiska värderingar såsom människors omsorg för varandra. Några andra symbolhandlingar som kännetecknar kulturen beskrivs i tidningen *Chef* som fliten, enkelheten och gemenskapen samt ledarnas engagemang i detaljer. Dessa menar man symboliseras av grundaren Ingvar Kamprad och säger att hans kanske viktigaste roll är att vara en levande kultfigur och att han genom sin blotta existens och synlighet i organisationen bidrar till att upprätthålla företagskulturen och affärsidén.⁷⁰

⁶⁶ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html

⁶⁷ Ikeabroschyr (1999)

⁶⁸ Lindkvist (2006)

⁶⁹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/heritage.html

⁷⁰ Kamprads Karisma, *Chef* (1998)

År 2005 fick Ikea Stora Informationspriset där motiveringen löd: *All professionell information och kommunikation startar på hemmaplan. Med tydliga kärnvärden har Ikea byggt sin företagskultur på ett långsiktigt, medvetet och planerat sätt. Företaget har genom att lyfta fram sina unika särdrag lagt grunden för Ikeas affärsmässiga framgång med ett starkt varumärke såväl nationellt som internationellt. Det finns en själ och det finns en kropp som företaget profilerat tydligt både internt och externt i sin kommunikation till medarbetare och kunder.*⁷¹

Ikeas informationsdirektör Marianne Barner går ett steg längre och beskriver Kamprad som en ”fullblodskommunikatör”, och att det är hans förmåga att kommunicera som bidragit mycket till företagets förståelse för vikten av god kommunikation.⁷² Hon menar att detta gör det möjligt för Ikea att arbeta långsiktigt och strategiskt med kommunikation, och på så sätt stärka varumärket.

Miriam Salzer-Mörling är författare till boken *Företag som kulturella uttryck*, där hon bland annat har gjort en grundläggande undersökning i den Ikeanska kulturen.⁷³ Där finns beskrivet hur nya medarbetare på Ikea får en liten bok som berättar ”den fantastiska sagan om Ikea”. Hon beskriver den som företagets självbiografi som berättar om hur företaget utvecklats till att bli som det är idag, skriftens avslutande ord är Kamprads egna: *Ikea vill inte bara vinna din hjärna. Ikea vill också vinna ditt hjärta. Din tillgivne, Ingvar Kamprad.*⁷⁴

Hon redogör även för företagets utbildningsprogram som kallas ”The Ikea Way” där Ikea-chefer från hela världen samlas till en veckolång kurs i Älmhult.⁷⁵ Där får de bland annat träffa Kamprad, besöka olika centrala funktioner och diskutera företagets filosofi. Syftet med kursen är att deltagarna ska bli ambassadörer för företaget, kulturbärare med uppdrag att sprida företagets kultur i världen. Utöver detta håller man regelbundet små ”Ikea Ways” för att de anställda på varuhus och kontor ska få ta del av kulturen. Barner förklarar i sin tur att kulturen är något man på Ikea försöker väva in i allt.⁷⁶ Enligt Svenska Dagbladets Lars Lindkvist letar man inte bara efter kulturbärare och -byggare utan också efter s.k. tvärgångare,

⁷¹ Ikea får Stora Informationspriset 2005. *Sveriges Informationsförening* (2006)

⁷² Ibid

⁷³ Salzer-Mörling (1998)

⁷⁴ ur *Möjligheternas tid är inte förbi* s. 79 (1984) ur Salzer-Mörling (1998) s. 144

⁷⁵ Salzer-Mörling (1998)

medarbetare som har kraften att ifrågasätta och komma med förslag till förnyelse.⁷⁷ Detta menar man innebär utveckling för Ikea och anses vara värt att uppmuntra istället för att straffa.

Av ovanstående förstår vi att företaget har en stark företagskultur, att det är allmänt vedertaget och belagt genom flertalet undersökningar. Den aspekten kommer därför inte att studeras vidare i uppsatsen utan här undersöks istället sambandet mellan en stark företagskultur och lojaliteten hos medarbetarna.

⁷⁶ Ikea får Stora Informationspriset 2005. *Sveriges Informationsförening* (2006)

⁷⁷ Lindkvist (2006)

Empiri och analys

Undersökningsmaterialet analyseras nedan i samband med att det redovisas. För att förtydliga resonemangen visas åter Figur 1:

Respondent	Status	Yrkesroll	År inom Ikea	Olika avd., yrkesroller och arbetsplatser
A	Tidigare anställd	Huvudkontor	1	2 yrken. 2 arbetsplatser
B	Tidigare anställd	Kassörska, deltid	2	1 avd. 1 varuhus
C	Anställd	Avd.medarbetare	5,5	1 avd. 1 varuhus
D	Anställd	Kassörska, deltid	5	4 avd. 1 varuhus
E	Anställd	Avd.chef	5	4 avd. 1 varuhus
F	Anställd	Avd.medarbetare	6	6 avd. 7 olika varuhus
G	Tidigare anställd	Avd.medarbetare/ kombitjänst	5	2 tjänster kombi. 1 varuhus

Fig. 1: Respondenternas status, yrkesroll, antal år inom Ikea samt olika avdelningar, yrkesroller och arbetsplatser.

Kommunikation & Information

I intervjuerna frågade vi hur kommunikationen och informationen fungerar på Ikea. Det finns uppenbart delade meningar bland respondenterna kring ämnet där några har en positiv bild av den interna kommunikationen medan andra upplever att den har stora brister. Respondent B, C, D och F menar att kommunikationen på Ikea främst handlar om eget ansvar, att mycket information finns tillgänglig men att det inte är något som serveras till medarbetarna. Flera anser att detta system är ett bra sätt för att få den anställde engagerad och motiverad till att ta egna initiativ i sitt eget arbete. Att det är medarbetarnas eget ansvar att skaffa sig den information som krävs kan även vara en brist i implementeringen av strategier och nya direktiv. Till den övriga interna kommunikationen är några av respondenterna positivt inställda men påpekade trots det vissa brister i kommunikationen från den högsta ledningen. Då varken A eller E, som befinner sig på en högre nivå i företaget upplever att kommunikationen är problematisk kan det vara ett tecken på att informationen från ledningen inte når hela vägen fram till de övriga medarbetarna.

B, C, D och G menar även att feedbacken från Ikea är bristfällig, och att det främst satsas på medarbetare med fasta tjänster. Extraanställda glöms lätt bort, detta förklarades med att då Ikea är så stort är det ”svårt att hinna med alla”. Att människor känner sig bortglömda, eller som andra klassens medarbetare kan leda till att det bildas mindre subkulturer som vänder sig mot Ikeas befintliga kultur och kan bidra till att den undermineras.

B, C, D och G upplever att den feedback som kommer från medarbetare på en högre nivå inom Ikea tas tillvara med större seriositet än den feedback som kommer från medarbetare på lägre nivå. Här kan en koppling dras till resonemanget som förs i Bang där man skriver att en lojal medarbetare är en som lägger fram motförslag, om han inte gör det har ledningen ingen användning av denne. Det innebär att man från företagets sida bör ta till sig den kritik som medarbetaren för fram. Kritiken som tyder på att medarbetaren vill arbeta för att företaget ska bli bättre på en viss punkt, och visar på ett tydligt engagemang från medarbetarens sida. I Ikeas fall stämmer inte detta riktigt överens, då man sällan lyssnar på motförslag om det inte kommer från en högre nivå i företaget. Detta bekräftas av att E menar att all feedback från medarbetarna uppskattas och tas i beaktande samtidigt som de övriga medarbetarna hävdar motsatsen. A anser å sin sida att ingen av cheferna har någon direkt inblick i hans arbete, och kan därför inte heller ge honom någon som helst feedback. Han menar även att den interna kommunikationen skulle kunna fungera bättre med rätt människor som sköter den.

Ikeas affärsidé och vision är såpass starkt förankrade hos medarbetarna att detta förmodligen även är en av motivationsfaktorerna till att många medarbetare väljer att stanna kvar på Ikea. Detta stämmer överens med Arvonens resonemang om att man genom att förankra företagets affärsidé hos personalen skapar motivation och ansvarstagande attityder där följden blir bättre intern kommunikation.

Mål, strategi och visioner

När vi kommer till frågorna kring Ikeas mål och strategier reagerar nästan alla respondenter på liknande sätt och säger att de borde veta målen och affärsidén och de flesta kan efter en kort stunds fundering återge dessa. Detta är antingen ett resultat av att personalen påtvingas företagets mål och visioner eller så tyder det på ett intresse från medarbetarnas sida för att ha

kunskap och förståelse om företaget. Vi utgår ifrån att det är det senare och hävdar därmed att Ikea har lyckats med sin målsättning att få människor att engagera sig i företagets mål och visioner.

Respondent C uttrycker en viss besvikelse över att det är sådan stor fokusering på siffror och mindre på personalens välbefinnande men har ändå förståelse för detta och menar att det kan bero på att företaget för tillfället går lite sämre. Detta leder dock enligt henne till att kunderna blir sämre bemötta. Respondent F svarar att det är lätt att svara på vilka Ikeas mål och visioner är och att de flesta medarbetare kan dem som ett rinnande vatten om de så blir väckta mitt i natten. Hon säger vidare att visionen genomsyrar allt i företaget, både positivt och negativt i och med att medarbetarna hela tiden försöker spara mer timmar, kvartar och önskar att man hade fler armar så att man kunde hinna med mera saker på lite mindre tid. Att hon har denna syn kan vara kopplat till det faktum att hon arbetat inom företaget under en relativt lång tid samt att hon varit på hela sex avdelningar och sju varuhus. Det har alltså funnits många tillfällen att omvärdera och omstrukturera relationen till företaget och på så sätt skapa en mer mångsidig och stark relation.

Medarbetarna visar på stor förståelse och kunskap inför målen och visionerna. Detta tyder på att man från företagets sida lyckats kommunicera dessa och även att implementera dem på ett bra sätt. De visar en stor medvetenhet kring resultat och siffror och är måna om att hela tiden överträffa dessa. Det finns ett genuint intresse för företaget från medarbetarnas sida och de strävar efter att företaget ska ”må så bra” som möjligt och försöker på grund av detta ständigt spara in på kostnaderna.

Respondenternas svar stämmer in på Masreliez-Steens resonemang. De känner alla väl till Ikeas värderingar och flera av dem nämner att de är stolta över att företaget varje år skänker pengar till välgörande ändamål. Att företagets mål gagnar fler än bara ägare och ledning bidrar till medarbetarnas engagemang. Kanske är det så att det bara är dessa som blir kvar då de medarbetare som inte känner detta engagemang självmant slutar och kvar blir då de engagerade och lojala. Masreliez-Steen hävdar att detta bidrar till att minska företagets kostnader för nyrekrytering och upplärning.

Rekrytering och utbildning

Alla respondenterna ger relativt liknande svar vad det gäller rekrytering och utbildning. De menar alla att man som medarbetare på Ikea mycket ansvarar för sin egen utveckling och karriär. Ikea erbjuder mängder av kurser och ledarskapsutbildningar etc. för personalen, men som medarbetare ansvarar man själv för hur mycket man vill engagera sig. Flera menar att det finns stora utvecklingsmöjligheter för den som vill och orkar kämpa, den som väljer att stanna kvar på Ikea och framförallt visar framfötterna. D menar att Ikea efterfrågar personer som har ambitioner till att utvecklas inom företaget. Rekryteringen är även starkt värderingsgrundad, och man väljer ut dem som kan tänkas passa in i företagskulturen. De flesta av respondenterna hävdar att Ikea efterfrågar och rekryterar personer som har samma värderingar som företaget står för. Här finns en koppling till Bangs resonemang då han säger just att företag har en tendens att rekrytera medlemmar som passar in i den befintliga kulturen och bidrar därmed till att upprätthålla denna. På Ikea läggs stort fokus på attitydpåverkande utbildning, något som enligt Arvonen är typiskt för företag som satsar på intern marknadsföring. Han menar att man prioriterar denna typ av utbildning framför faktautbildning för att lära sig arbetsuppgifter.

Med hjälp av personlighetstester under rekryteringsdagar, lyckas man på ett tacksamt sätt identifiera och rekrytera rätt kandidater till Ikea. F berättar att alla medarbetare vet med sig att de trots allt är utbytbara och på inget sätt unika för företagets fortväxt, Ikea är medvetna om att de är ett attraktivt företag. E berättar om en matris där alla medarbetare placeras in. Matrisen visar vart personen i fråga ligger i nuläget, vad denne är på väg, och vilken potential man har för att klättra i organisationen.

C uttrycker med missmod att ledningen är lite fega när det gäller att ta konflikter. Istället för att t.ex. säga till en medarbetare att hon inte passar som chef, uppmuntrar de henne till att försöka ansöka om en chefstjänst igen, senare. De kunde komma med ursäkter som att Ikea behövde en frisk fläkt utifrån, trots att de uppmuntrat personalen till att lära sig Ikea från grunden för att sedan ha möjlighet att utvecklas inom företaget, säger hon.

På Ikea satsar man mycket på intern rekrytering, att de nyanställda ska växa in i företaget genom att utvecklas som människor och samtidigt utvecklas inom företaget. De flesta börjar sin karriär i varuhusen, och därifrån klättrar man sedan uppåt till högre positioner. Avancerandet i sig kan bidra till att det bildas band mellan de medarbetare som premieras.

Det kan då ses som ett av Ikeas smarta drag att anställa unga, formbara människor eftersom personer med för mycket erfarenhet medför en risk att de blir svåra att forma till ”Ikeaner” och därmed svårare att skapa till lojala medarbetare.

I många av Ikeas platsannonser för mer okvalificerade positioner beskrivs tjänsten ändå som ett steg på vägen till de högre positionerna.⁷⁸ I t.ex. en annons angående sommarjobb på Ikea som restaurang- eller kassapersonal, skriver man att *Nu söker vi dig som delar våra värderingar och vill fortsätta i samma anda. Vi ser gärna att du är en person som har potentialen och viljan att inom ett par år ta dig vidare som chef på Ikea.*

Företagskultur

Att Ikea har en stark företagskultur är redan konstaterat, men hur visar sig detta bland medarbetarna och vilka är deras åsikter kring kulturen? Flera av respondenterna säger lite skämtsamt att Ikeakulturen är lite som en sekt. Respondenterna B och C menar att det inte alltid varit så utan minns tider då det var en mer familjär stämning och att de kände sig mer delaktiga. Nu, menar de, har företaget blivit alltmer ekonomiskt resultatinkänt och allt mindre fokus läggs på att personalen ska må bra och vara delaktiga. Trots detta känner de och flera av de andra respondenterna en samhörighet och stolthet när det talas om Ikea i exempelvis media och känner att de intar försvarsställning när de anser att bilden som visas är negativ. Flera säger även att det är roligt med den höga igenkänningsfaktorn just för att det så starkt förknippas med den svenska nationella kulturen. Många av de tillfrågade hävdar också den starka kulturen genom det faktum att allt finns nedskrivet. Detta är diskutabelt då vissa forskare menar att en stark företagskultur är en känsla, ett tänk, som medarbetarna sympatiserar med. Alltså att den kommer inifrån, inte genom nedskrivna riktlinjer, det kan givetvis vara så att i Ikeas fall gäller både och.

Vi uppfattar det som att Ikeas företagskultur är präglad av att vara en organisation där alla ska vara lika mycket värda och där alla, oavsett position, ska behandlas lika. Ungefär hälften av respondenterna säger att organisationen är så pass platt att alla har någon slags relation till ledningen. Resten säger att de inte ens vet vem som är varuhuschef i det egna varuhuset. Här

⁷⁸ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/apply_now/national_jobs/jobsearch.html

syns en skillnad mellan respondenternas egna positioner inom företaget. De som känner till ledningen och också tror att alla medarbetare gör det, har alla avancerat inom företaget. De som inte känner till ledningen är medarbetare på ”golvet”. Detta kan tyda på att de som skaffar sig högre positioner blir på så sätt mer indoktrinerade i företaget och har en starkare tilltro till den jämlika organisationen där alla känner alla, då det kanske fungerar så på just deras position.

Med utgångspunkt i Scheins nivåer av kultur finns på den första nivån, *artefakter*. Här spelar faktorer in som att alla Ikea-varuhus har mer eller mindre samma arkitektoniska utseende, produkterna har samma namn i alla länder samt att medarbetarna och cheferna har samma blå-gula uniform. En särskild del av Ikeas kultur är ”hej-kulturen” vilken innebär att alla som jobbar inom Ikea hälsar på varandra i korridorerna oavsett om de är bekanta eller ej. Alla respondenterna tar upp ”hej-kulturen” och medan vissa är stolta över den (E och F) och säger att den verkligen fyller sin funktion och fungerar som en förstärkning av familjekänslan menar andra (B,C och D) att den mer eller mindre är en bluff. Att det pratas om att den finns men att den ändå inte fungerar då medarbetarna trots allt inte hälsar på varandra. Trots de delade meningarna kan den ändå ses som kulturbyggande då alla respondenter känner till den och nämner den på eget initiativ i intervjuerna.

På Scheins andra nivå finns kärnan av *värderingar och normer* vilka visar sig i medarbetarnas åsikter och uttalanden. I undersökningen framkommer att respondenternas styrker uppfattningen om att det finns en stark företagskultur inom Ikea. Så gott som alla har en uppfattning om vad kulturen innebär, oavsett om de sympatiserar med den eller inte. De nämner de uppsatta värderingarna och att företaget satsar mycket på utbildning och rekrytering i syfte att implementera dessa. Respondent F som säger sig sympatisera mycket med Ikeas värderingar och kultur, gör uttalandet *Det finns alltid folk som är idioter och inte lever efter kulturen, men då är det dem det är fel på snarare än på Ikeas policy*. Även om uttalandet är gjort med glimten i ögat säger det mycket om respondentens tro på företaget och kulturen.

På Scheins djupaste nivå finns kärnan av *grundläggande uppfattningar och antaganden*. Dessa är per definition svåra att komma åt då de bildar en uppsättning utgångspunkter som vi tar för givna. De finns på ett omedvetet plan och utgör grunden till de åsikter och

uppfattningar som vi har. Då även vi som författare är en del av samma nationella och, utanför företaget, samma kulturella kontext går vi inte djupare in på denna aspekt av kulturen.

Enligt Arvonen fungerar företagets historia, traditioner, gamla ledare och symboler som kulturbyggare. På Ikea är detta tydligt, det är Kamprad som genomsyrar företaget och han fungerar både som *företagets historia*, i egenskap av grundare, som en upprätthållare av *traditioner*, t.ex. midsommarfirande i utländska företag, *gamla ledare*, genom att han är den enda och *symboler* genom att Kamprad ”är” Ikea. Även om delar av medarbetarna inte känner till varuhus-, eller företagsledningen, känner alla mycket väl till Kamprad och historier om hans besök i varuhuset fungerar som ett sätt att förstärka och upprätthålla kulturen. Flera av respondenterna svarar att det är lite häftigt att vara en del av en sådan framgångsrik företagshistoria.

Belöningar

Respondenterna berättar om de sätt på vilka Ikea belönar deras insatser. Belöningar bestående av personalfester, personalrabatter, premielöner m.m. Mycket har dock ändrats under årens gång, några upplever att de belönades mer förr, med tårta på fikarasterna osv. D menar att det inte behövs mycket för att göra personalen glad, t.ex. en liten gest som att ge personalen en varsin flaska vin till midsommar kan Ikea i gengäld få tillbaka mycket på, menar hon. A berättar om att han efter ett år på Ikea fått en guldknapp som belöning för sin insats på Ikea. Han berättar vidare att man efter tio år kan få en guldmyra på ett strå, men då innebär det att man verkligen har arbetat på Ikea i tio år, utan avbrott.

De flesta av respondenterna är missnöjda med sina löner, många menar att de sliter så mycket mer nu än tidigare, för samma lön. B berättar om att det hade utlovats en bonus om försäljningsmålen uppnås, därför uppmanades de anställda att sälja så mycket det bara gick. Då personen i fråga arbetade i kassan, kunde hon dra sitt strå till stacken genom att sälja så många påsar som möjligt. Det goda resultatet uteblev dock och därmed också bonusen. E berättar i sin tur att en bonus är som en morot för alla att göra sitt bästa. Hon menar att hennes jobb som chef är att informera personalen om hur bonusen mäts, vad de baseras på och varför

det ibland inte utdelas någon bonus. De år bonusen uteblir så kanske de anställda belönas med t.ex. en fest istället, säger hon.

Ikea satsar alltid mycket pengar på sina anställda i form av teambuilding, kurser, gratis fika och frukostbuffé, förmånlig personalmat, friskvård m.m., berättar F glatt.

Bang skriver om att företag med låga löner och uteblivna belöningsystem ändå kan kommunicera önskvärt budskap. Han beskriver att denna typ av företag sänder ut en signal om att vissa organisationen arbetar man inte för att få bra betalt utan för att det är berikande att arbeta i en sån organisation. Det här överensstämmer med den information vi fått fram genom intervjuerna. Ikeas medarbetare vet att de inte kommer att erbjudas några höga löner, men de vet att det är en oerhörd merit att ha arbetat på detta företag. Detta skulle i sin tur Ikeas ledning kunna dra fördel av då det kan vara en anledning till att inte heller höja några löner.

När Michlitsch skriver om att det finns andra sätt att belöna sina medarbetare än ekonomiska, syftar han på att företaget bör uppmärksamma varje medarbetare och de resultat denne kommit fram till. Han menar att människor har ett behov av att känna att den insats de gör, gör en skillnad, och i gengäld vill de få uppskattning från företagets sida. Det är självklart svårt att i ett företag som är så stort som Ikea, att uppmärksamma varje enskild medarbetare. Men då flera av respondenterna uttryckte sitt missmod över att denna typ av belöning saknades, är det något som man från företagets sida bör beakta. En klapp på axeln och ett uppmuntrande ord kräver inte mycket men ger desto mer tillbaka.

Övrigt

På frågan huruvida respondenterna ser sig själva arbeta inom Ikea om två år svarar både C,D,E,F och G ja utan att tveka, A säger att det är ca 20 % sannolikt och B att det inte alls är sannolikt. Det är alltså tydligt att en majoritet av de tillfrågade ser sig själva inom Ikea om två år. De flesta skulle även kunna tänka sig att byta funktion eller avdelning inom företaget utan att få högre lön, vilket de även påpekade är vardagsmat inom Ikea. E skulle till och med kunna tänka sig att byta funktion även om det innebar en lägre lön men resonerade så att det skulle krävas att det var en sådan position som gav henne en bredare kompetens för att senare kunna klättra högre inom företaget. Alltså att eventuella framtida belöningar var mer lockande än omedelbara ekonomiska. En majoritet bestående av C,D,E,F och G svarar att för att byta

till ett nytt företag inom samma bransch skulle det krävas många tusenlappar extra i lön. För både D och E är det näst intill otänkbart att börja arbeta för en konkurrent. Respondent A svarar tvärtemot att han valde att gå från en av de högre positionerna på Ikea till att inte ha någon inkomst alls.

Ett av de mest intressanta svaren i undersökningen är det huruvida respondenterna anser sig vara lojala. Ingen av de tillfrågade svarar nej på frågan, A och B som var mest tveksamma svarar att de kanske inte är lojala till företaget men inte heller negativt inställda. B svarar att även om hon inte var en lojal anställd är hon nu en lojal kund. De resterande svarar ett definitivt ja på frågan. Här framkommer tydligt att A och B som säger att de inte är lojala är samma två av de som inte längre arbetar inom företaget. G däremot som inte heller längre är anställd säger sig vara lojal mot Ikea och skulle gärna arbeta där igen.

Resultat och slutsatser

Syftet med denna uppsats var att undersöka huruvida det finns ett samband mellan en stark företagskultur och lojala medarbetare. Då det redan är känt att Ikea har en stark företagskultur fokuserades undersökningen till lojalitetsaspekten. Resultatet av undersökningen visar att Ikea har som intention att satsa mycket på såväl den externa som den interna kommunikationen och respondenterna visar att de besitter en medvetenhet om vart informationen finns att tillgå och hur de ska göra för att nå den. Att vara en god kommunikatör är även något som efterlyses när företaget rekryterar nya medarbetare. Väl utvecklad kommunikation kan vara en bidragande orsak till att kulturen blir starkare och främjar enligt analysmodellen därmed också i en förlängning lojaliteten.

Den goda kommunikationen inom Ikea yttrar sig genom att alla genom uppsatta riktlinjer och nedskrivna rutiner talar samma ”språk” och kan på så sätt skapa en större förståelse för övriga medarbetare samt för den gemensamma kulturen. Däremot verkar det som att Ikea tar till sig den feedback som kommer från en högre nivå i organisationen på större allvar än den som kommer från medarbetarna på golvet. Det finns en risk med detta då de går emot Ikeas värderingar om att alla ska behandlas lika och den del av företagskulturen som beskrivs som omhändertagande. Denna motsägelsefullhet är något som borde observeras från företagsledningens sida då den är ett hot mot lojaliteten hos medarbetarna.

Respondenterna ser det som näst intill självklart att känna till dess visioner och mål. Detta är resultatet av väl utvecklade strategier för implementering av affärsidén och företagets mål. De har även lyckats skapa en kultur där medarbetarna *vill* arbeta för att uppnå målen, till skillnad från att handla efter påtvingade regler. Medarbetarna känner ansvar för företagets resultat vilket kan visa sig i att de själva mår dåligt om företaget inte lyckas uppnå uppsatta försäljningsmål. Undersökningen visar även att Ikeas medarbetare har en stor förståelse för att det har blivit en större fokusering på siffror och resultat, men att de anser att det har en hämmande effekt på personalen.

Ikea ser gärna att medarbetarna utvecklas och klättrar inom företaget. Enligt vad vi kan se i undersökningen finns ett samband mellan avancemang inom företaget och lojalitet. Detta skulle kunna vara en anledning till att man från företagets sida satsar mycket på utbildning

och intern rekrytering. Medarbetare som tillåts klättra inom organisationen blir en del av kulturen och myten om den flitiga medarbetaren som till slut blir chef hålls på så sätt vid liv. Medarbetaren är en del av kulturen samtidigt som denne bidrar till att kulturen upprätthålls. De kan lätt identifiera sig med den starka företagskulturen och alla är väl medvetna om att den existerar oavsett om de sympatiserar med den eller inte. Företagets väl dokumenterade historia och dess starka ledare är även den en bidragande faktor i processen för att skapa lojalitet. Även det faktum att man från företagets sida eftersöker vissa värderingar i rekryteringsprocessen bidrar till att den befintliga kulturen upprätthålls.

Att belöna medarbetarna är ett sätt att få dem att känna sig behövda och uppskattade men trots det har Ikea relativt låga löner för ett företag som säger sig värna så mycket om sina medarbetare. Ett sätt för Ikea att väga upp detta är att satsa på belöningar i form av resultatbaserad bonus. Detta leder till att medarbetarna arbetar hårdare för att uppnå bättre resultat, Ikea behöver inte heller betala ut höga löner de år företaget gör ett sämre resultat. Det kan dock bidra till en sämre lojalitet hos medarbetarna, då det kan tolkas som att Ikea är girig som arbetsgivare.

I problemformuleringen ställs frågan ”Innebär en stark företagskultur lojalitet hos de anställda?”. Svaret blir både ja och nej. Slutsatserna vi drar utifrån undersökningen är att en stark företagskultur bidrar till att skapa lojalitet hos de anställda men är inte ensam tillräcklig utan kräver att man även uppfyller övriga redovisade kriterier. Vårt exempelfall Ikea lyckas tillräckligt väl med att uppfylla respektive del i analysmodellen och uppnår därmed lojalitet bland sina medarbetare. Denna lojalitet grundar sig i vad Allen & Meyer benämner ett *känslomässigt engagemang*, där den anställde identifierar sig med, involverar sig i och känner sig känslomässigt engagemang gentemot företaget.⁷⁹ Medarbetare som har ett känslomässigt engagemang stannar kvar vid sitt arbete av egen vilja. Detta liknar det resonemang Segerpalm för kring olika former av lojalitet.⁸⁰ Den lojalitet medarbetarna på Ikea känner är till synes *genuin* snarare än *formell*(se *Tidigare forskning*, Segerpalm s.14) då den ser ut att vara grundad i ett förtroende mellan medarbetaren och företaget med ledning. Medarbetarna verkar uppleva sina kollegor som personer med integritet och litar därmed på deras omdöme och lojalitet. Lojala medarbetare skapar alltså lojala medarbetare. Vi upplever inte att det finns

⁷⁹ Allen & Meyer (1996)

något tvång eller någon rädsla, vilket föranleder den formella lojaliteten, utan drar slutsatsen att den lojaliteten som finns verkar vara genuin.

⁸⁰ Segerpalm (2003)

Litteraturförteckning

Böcker

- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber ekonomi
- Arvonen, J. (1989) *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, H.(1999) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Kristianstad: Liber Ekonomi.
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B. (1991) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Philipson, S. (2004) *Etik och företagskultur. Att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur
- Reichheld, F. (2001). *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Harvard Business School Press Cambridge, MA
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Salzer-Mörling, M. (1998) *Företag som kulturella uttryck*. Lund: Academia Adacta
- Sandberg, Å. (red). Om företagsledning och fack i förändring. I Å.Sandberg: *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Arbetslivscentrum, 1987. Stockholm: SNS
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, 2:a upplagan. San Fransisco: Jossey-Bass
- Segerpalm, F. (2003) *Lojalitet - vad innebär det?* Stockholm: Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan. Stockholm: Elander Gotab
- Thurén, T. (1995) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Tiger Förlag AB

Vetenskapliga artiklar

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*. 49:252-276.

Michlitsch, J.F. (2000). High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*. 28.06 2000. 28-33.

Stieb, J.A. (2006). Clearing Up the Egoist Difficulty with Loyalty. *Journal of Business Ethics* 63:75-87

Artiklar publicerade på Internet

Carlsson, C. Välkommen hem till din nya familj – på jobbet! Jobb ljuva hem. *Chef*.
Publicerad 2000-10-17.

Kamprads Karisma, *Chef*.
Publicerad 1998-06-26.

Karlsén, K. Företagskultur kan bli “för bra“. *Computer Sweden*.
Publicerad 2002-12-20.

Larsson, K. Hoppjerkor får lättare nytt jobb. *Dagens Industri*.
Publicerad 2005-03-14.

Lindkvist, L. Ingvar Kamprads nio teser. *Svenska Dagbladet*.
Publicerad 2006-03-30.

Masreliez-Steen, G. God företagskultur ger bättre resultat. *Dagens Industri*.
Publicerad 2001-07-25.

Olsson, L. NM i jämställdhet på bokmässan. *Nationella sekretariatet för genusforskning*.
Publicerad 2004-09-28.

Ottoson, M. Företagskulturen viktig för att behålla folk. *Computer Sweden*.
Publicerad 2000-05-05.

Ikea får Stora Informationspriset 2005. *Sveriges Informationsförening*.
Publicerad 2006-03-29.

Hemsidor

Ikea Sveriges hemsida, hämtad 2006-02-24:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/apply_now/national_jobs/jobsearch.html

Ikea Sveriges hemsida, hämtad 2006-03-06:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/join_us/ikea_values/index.html

Ikea Sveriges hemsida, hämtad 2006-05-22:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html

Ikea Sveriges hemsida, hämtad 2006-05-22:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/heritage.html

Ikea prisas för sin kropp och själ, *Sveriges Informationsförening*, publicerad 2006-03-29,
hämtad 2006-04-12:
http://www.sverigesinformationsforening.se/nyheter/news_view.aspx?786

Nationalencyklopedin, www.ne.se 2006-04-27. Sökord: *lojalitetsplikt, företagskultur*.

Nationalencyklopedin, www.ne.se 2006-05-09. Sökord: *lojal*

Övriga källor

Vår personalidé. (1999). Intern broschyr Ikea. Inter Ikea.

Möjligheternas tid är inte förbi. (1984). Intern bok Ikea. Inter Ikea.

Bilaga 1: Intervjuguide

Uppvärmingsfrågor:

Berätta om din tid som anställd hos Ikea? Hur kom du i kontakt med företaget? Vilken tjänst har du nu/tidigare? Hur länge har du arbetat på Ikea?

Kommunikation & Information:

Hur fungerar den interna kommunikationen hos Ikea? Finns något som kan förbättras?

Upplever du att Ikea lyssnar på dig och tar till sig din feedback?

Får du tillräckligt med feedback för hur du utför ditt arbete?

Rekrytering och utbildning:

På vilket sätt upplever du att Ikea värdesätter relationen med dig, bryr sig om dig och investerar i din utveckling?

Är du nöjd med dina arbetsuppgifter?

Vilka utvecklingsmöjligheter upplever du att det finns för dig inom Ikea?

Upplever du att Ikea efterfrågar en viss sorts egenskaper hos de anställda? Vilka?

Mål och strategi (visioner):

Vad har Ikea för visioner och mål?

Företagskultur:

Känner du att du är en del av Ikeas familj?

Känner du personlig samhörighet med Ikea? Som t.ex. att när det går dåligt för Ikea, påverkas du av det personligen.

Vad innebär Ikea-kulturen för dig?

Anser du att Ikea har en stark företagskultur? På vilket sätt?

Vad kännetecknar kulturen hos Ikea?

Tycker du att det finns en gemensam kultur där alla ingår?

Hur är förhållandet mellan anställda och ledningen inom Ikea?

Belöningar:

Hur upplever du att medarbetarnas lojalitet värdesätts och belönas?

Är du nöjd med din lön?

Kan du berätta om Ikeas sätt att belöna de anställda?

Hur är lönesystemet utformat? Finns det bonus?

Övrigt:

Hur sannolikt är det att du kommer att arbeta på Ikea om 2 år?

Känner du dig stolt över att jobba på Ikea? På vilket sätt?

Har din lojalitet till företaget förändrats under din anställning på Ikea?

Skulle du kunna tänka dig att byta funktion inom Ikea utan att få höjd lön?

Skulle du kunna tänka dig att byta funktion inom Ikea och få en lägre lön?

Hur stor löneförhöjning skulle krävas för att du skulle byta företag?

Känner du dig lojal mot Ikea?