



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Rumor has it

- En studie om negativ Word of Mouths påverkan på personalen

Författare:

Sissela Arkander

Amanda Blomquist

Amelie Bläckberg

Handledare:

Lars Carlman

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats FEKH95
VT 2012

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de deltagare som ställde upp i vår empiriska undersökning och som skapade en mycket givande diskussion som underlag för vår uppsats. Vi vill även tacka de respondenter som besvarade vår enkätundersökning.
Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka våra familjer för fantastiskt stöd och uppmuntran under uppsatsens gång. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Lars Carlman, samt Christine Blomquist för ovärderliga kommenterar.

Tack!

Sissela Arkander

Amanda Blomquist

Amelie Bläckberg

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Rumor has it - en studie om negativ Word of Mouths påverkan på personalen

Seminariedatum: 2012-01-12

Ämne/Kurs: FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Arkander Sissela; Blomquist Amanda; Bläckberg Amelie

Handledare: Lars Carlman

Nyckelord: Word of Mouth, negativ Word of Mouth, missnöje/-d, Personal, Anställd, Customer Relationship Management, Kommunikation, Vi-grupper.

Syfte: Uppsatsens huvudsyfte är att beskriva hur negativ Word of Mouth påverkar personalen. Vidare vill vi diskutera hur Human Resource-funktionen och ledningen kan arbeta för att hantera negativ Word of Mouth. Vi vill även resonera kring möjliga konsekvenser för företagets interna och externa varumärke.

Metod: Undersökningen har genomförts utifrån en kvalitativ ansats. Den primär datainsamlingen består av diskussion i fokusgrupper. Vår sekundärdata består främst av litteratur i form av böcker och artiklar.

Teoretiska perspektiv: Olika teoretiska perspektiv om faktorer som påverkar anställda på företagsgrupp- och individnivå har använts. Främst teorier kring branding, gruppdynamik samt motivation. Vi har även sett till Customer Relationship Management-teorier.

Empiri: Fokusgrupper med frontpersonal på olika företag i Skåne, samt en enkätundersökning.

Resultat: Resultatet visar att negativ Word of Mouth kan uppstå på grund av flera olika orsaker. Negativ Word of Mouth har en stor påverkan på personalen i ett företag. Det ges även förslag på en del verktyg som Human Resource och ledning kan använda sig av för att hantera negativ Word of Mouth.

Abstract

Title: Rumor has it - a study about the effect of bad Word of Mouth on employees

Seminar date: 2012-01-12

Course: FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS

Authors: Arkander Sissela; Blomquist Amanda; Bläckberg Amelie

Advisor: Lars Carlman

Key words: Word of Mouth, Bad Word of Mouth, dissatisfaction, Employees, Staff, Customer Relationship Management, We-groups, Communication.

Purpose: This paper main purpose is to describe how bad Word of Mouth affects employees. Furthermore we discuss how the Human Resource function and management can plan their work and deal with bad Word of Mouth. We will also discuss possible consequences for the company's internal and external brand.

Methodology: The study was conducted based on a qualitative approach. The primary data collection consists on the discussions in the focus groups. Our secondary data consist primarily of literature from books and articles.

Theoretical perspectives: Theories of various factors that affect employees at the company, in the group and at the individual level has been used. Primarily theories about branding, group dynamics and motivation for the individual. We have also used theories about Customer Relationship Management.

Empirical foundation: Focus groups with frontline staff in various companies in Skane, as well as a survey.

Conclusions: The result show that bad Word of Mouth can occur due to several reasons. Bad Word of Mouth also have a major impact on the workforce of a company. We also suggest some ways that Human Resource and management can use to handle bad Word of Mouth.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----------|
| Inledning | 5 |
| 1.1 Bakgrund | 5 |
| 1.1.1 <i>Personalen - företagets viktigaste resurs</i> | 5 |
| 1.1.2 <i>Misskött personal, en dödssynd</i> | 5 |
| 1.1.3 <i>Två nyckelbegrepp - employer branding och internal branding</i> | 5 |
| 1.1.4 <i>Lojalitet för att överleva långsiktigt</i> | 5 |
| 1.1.5 <i>Word of Mouth som fenomen</i> | 5 |
| 1.1.6 <i>Word of Mouth inom företaget - ett förbiset verktyg för branding?</i> | 5 |
| 1.2 Frågeställning | 5 |
| 1.3 Syfte: | 5 |
| 1.4 Disposition | 5 |
| 1.5 Definitioner | 5 |
| Metod | 5 |
| 2.1 Metodansats | 5 |
| 2.2 Sökning och urval av litteratur | 5 |
| 2.2.1 <i>Framtagande av teoretiskt ramverk</i> | 5 |
| 2.3 Val av fokusgrupper | 5 |
| 2.3.1 <i>Val av deltagare</i> | 5 |
| 2.4 Avgränsningar | 5 |
| 2.5 Kritik mot vald metod | 5 |
| Teori | 5 |
| 3.1 Företagsnivå | 5 |
| 3.1.1 <i>Human Resource Management</i> | 5 |
| 3.1.2 <i>Företagskultur och normer</i> | 5 |
| 3.1.3 <i>Employer Branding</i> | 5 |
| 3.1.4 <i>Internal branding</i> | 5 |
| 3.1.5 <i>De anställdas psykologiska kontrakt</i> | 5 |
| 3.1.6 <i>Identifiering</i> | 5 |
| 3.1.7 <i>Servicemötet</i> | 5 |
| 3.1.8 <i>Sammanfattning företagsnivå</i> | 5 |
| 3.2 Gruppnivå | 5 |
| 3.2.1 <i>Gruppens syften</i> | 5 |
| 3.2.2 <i>Intressegemenskap, gruppsytryck och konformitet</i> | 5 |
| 3.2.3 <i>Tillhörighet, kontroll och närhet</i> | 5 |
| 3.2.4 <i>Subgrupper</i> | 5 |
| 3.2.5 <i>Motsättningar och konflikter</i> | 5 |

| | |
|---|----------|
| 3.2.6 Sammanfattning gruppnivå | 6 |
| 3.3 Individnivå..... | 6 |
| 3.3.1 Den sociala omgivningen..... | 6 |
| 3.3.2 Individens syften..... | 6 |
| 3.3.3 Opinionsledare..... | 6 |
| 3.3.4 Sammanfattning individnivå..... | 6 |
| 3.4 Kommunikation..... | 6 |
| 3.4.1 Kommunikationsprogram | 6 |
| 3.4.2 Metakommunikation..... | 6 |
| 3.4.3 Goda relationer | 6 |
| 3.4.4 Mål med kommunikationen | 6 |
| 3.4.5 Sammanfattning kommunikation | 6 |
| 3.5 Faktorer som påverkar negativ WoM..... | 6 |
| Empiri | 6 |
| 4.1 Enkätundersökning | 6 |
| 4.2 Fokusgruppsintervjuer | 6 |
| 4.2.1 Skvaller och skitsnack på företaget..... | 6 |
| 4.2.2 Vem är det som skvallrar?..... | 6 |
| 4.2.3 Att få uttrycka sina åsikter | 6 |
| 4.2.4 Påverkan på arbetsgruppen | 6 |
| 4.2.5 Opinionsledare på arbetsplatsen | 6 |
| 4.2.6 Subgrupper på arbetsplatsen..... | 6 |
| 4.2.7 Skvaller och skitsnack som påverkar arbetsklimatet..... | 6 |
| 4.2.8 Företagets värderingar hos individen | 6 |
| 4.2.9 Chefers deltagande..... | 6 |
| 4.2.10 Bör det finnas skitsnack och skvaller på en arbetsplats? | 6 |
| 4.2.11 Att lösa skitsnack och skvaller | 6 |
| 4.2.12 Sammanfattning empiri | 6 |
| Analys och diskussion | 6 |
| 5.1 Företagsnivå | 6 |
| 5.1.1 Human Resource Management | 6 |
| 5.1.2 Delaktiga chefer..... | 6 |
| 5.1.3 Företagskultur | 6 |
| 5.1.4 Normer..... | 6 |
| 5.1.5 Employer branding | 6 |
| 5.1.6 Internal branding..... | 6 |
| 5.1.7 De anställdas psykologiska kontrakt | 6 |
| 5.1.8 Identifiering | 6 |

| | |
|---|----------|
| 5.1.9 Servicemötet..... | 7 |
| 5.1.10 Sammanfattning företagsnivå..... | 7 |
| 5.2 Gruppnivå..... | 7 |
| 5.2.1 Gruppens syften | 7 |
| 5.2.2 Intressegemenskap, gruppträck och konformitet | 7 |
| 5.2.3 Tillhörighet, närhet och kontroll | 7 |
| 5.2.4 Subgrupper och andra grupper..... | 7 |
| 5.2.5 Motsättningar och konflikter | 7 |
| 5.2.6 Sammanfattning gruppnivå | 7 |
| 5.3 Individnivå..... | 7 |
| 5.3.1 Den sociala omgivningen..... | 7 |
| 5.3.2 Individens syften..... | 7 |
| 5.3.3 Opinionsledare..... | 7 |
| 5.3.4 Sammanfattning individnivå..... | 7 |
| 5.4 Kommunikation..... | 7 |
| 5.4.4 Sammanfattning kommunikationen | 7 |
| 5.5 Sammanställning av faktorer som påverkar negativ WoM | 7 |
| Kundnivå | 7 |
| 6.1 CRM..... | 7 |
| 6.1.1 CRMs utveckling och betydelse..... | 7 |
| 6.1.2 Lojalitet hos kunder..... | 7 |
| 6.1.3 Hur hanteras missnöjda kunder?..... | 7 |
| 6.1.4 Planera och följ upp..... | 7 |
| 6.1.5 ECRM..... | 7 |
| 6.2 WoM | 7 |
| 6.2.1 WoM - viktigt begrepp..... | 7 |
| 6.2.2 Vikten av WoM | 7 |
| 6.2.3 Orsaker till WoM | 7 |
| 6.2.4 De anställdas påverkan på konsumenters prat..... | 7 |
| 6.2.5 Förhindra negativ WoM | 7 |
| 6.2.6 Verktyg för att generera WoM | 7 |
| Ramverk | 7 |
| 7.1 Relevanta verktyg för HR och ledning..... | 7 |
| 7.1.1 Identifiera opinionsledare..... | 7 |
| 7.1.2 Planera och följ upp..... | 7 |
| 7.1.3 ECRM..... | 7 |
| 7.1.4 Skapa gemensamma utvärderingssystem | 7 |
| 7.1.5 Tid och rum för kommunikation..... | 7 |

| | |
|---|----------|
| 7.1.6 Fler Vi-grupper..... | 8 |
| 7.1.7 Sammanställning av verktyg för HR och ledning | 8 |
| Slutsatser..... | 8 |
| 8.1 Bakomliggande faktorer till hur negativ WoM uppstår | 8 |
| 8.2. Effekter av negativ WoM på personalen..... | 8 |
| 8.3 Hur HR och ledning kan arbeta med negativ WoM | 8 |
| 8.4 Effekter av negativ WoM på det interna och externa varumärket | 8 |
| 8.5 Resultatdiskussion..... | 8 |
| 8.6 Förslag till framtida forskning | 8 |
| Referenser | 8 |
| 9.1 Tryckta källor..... | 8 |
| 9.2 Muntliga källor..... | 8 |
| 9.3 Figurförteckning | 8 |
| Bilagor..... | 8 |
| 10.1 Bilaga 1 - Intervjuunderlag Fokusgrupp Ett och Två..... | 8 |
| 10.2 Bilaga 2 - Frågeformulär Enkätundersökning | 8 |

Kapitel 1

Inledning

I inledningen presenteras bakgrunden till vår studie samt våra frågeställningar och syfte. För att ge läsaren en tydligare överblick redogör vi även för uppsatsens disposition. I slutet av kapitlet definieras ett antal viktiga begrepp som används genomgående i studien.

1.1 Bakgrund

En undersökning från Arbetsmiljöstrategerna visar att var femte anställd inte är nöjd eller motiverad på sitt arbete. Bland unga mellan 18 och 25 år är siffran ännu högre, där är 38 procent otillfredsställda med hur deras arbetssituation ser ut.¹ Om anställda är missnöjda finns det en stor risk att det förekommer skvaller och skitsnack. Oavsett hur ett företag ser ut och vilka som arbetar där existerar småprat och skvaller på alla arbetsplatser bland personalen.² Anställda pratar för att skapa gemenskap, skapa sammanhållning, känna tillhörighet, klaga eller för att vädra andra tankar och idéer.³

1.1.1 Personalen - företagets viktigaste resurs

Enligt Grönroos är personalen företagets viktigaste tillgång.⁴ Echeverri & Edvardsson menar vidare att nöjd personal är en förutsättning för att kundens upplevelse på företaget ska bli positiv.⁵ De Chernatony, Cottam & Segal-Horn menar att ett framgångsrikt varumärke är beroende av att de anställda förmedlar företagets värderingar, är hängivna och agerar utefter dessa i interaktionen med kunden.⁶ CareerBliss har presenterat en undersökning över företag som har gladast och nöjdast personal. Den visar på sambandet av att ju nöjdare anställda desto nöjdare kunder. Alla de företag som har kvalat in på listan utmärks av att relationen mellan kollegerna får höga betyg.⁷

41 procent av konsumenter uppger att om de köper ett företags produkter igen beror på hur de har blivit behandlade av personalen. Detta framför faktorer så som reklam, varumärke och säljerbjudande. Den främsta anledningen till att konsumenter väljer att inte köpa ett företags produkter igen beror på hur de blev behandlade av personalen, och inte som många tror, på grund av priset eller kvaliteten på produkterna.⁸ De anställda har med andra ord en stor inverkan på befintliga och potentiella kunders uppfattningar om företaget.⁹

“Employees make or break the company’s brand and, ultimately, the company’s results.”¹⁰

1.1.2 Misskött personal, en dödssynd

Kotler har beskrivit marknadsföringens tio dödssynder. En av dessa handlar om att missköta relationen till sin personal. Missnöjd personal kan riskera att förstöra ett helt företag och dess rykte. I längden kan detta riskera att leda till hög personalomsättning, misslyckande att följa företagets riktlinjer och värderingar, starka grupperingar eller spridning av negativa åsikter om företaget. Kotler beskriver vidare hur personal arbetar som bäst när de är noga utvalda, utbildade, motiverad och respekterade samt att de får vad de behöver för att

¹ Arbetsmiljöstrategerna. Var femte anställd varken motiverad eller nöjd på jobbet; 2008-09-26.

<http://www.arbetsmiljostrategerna.se/Ny-sida.htm> (Hämtad 2011-11-21)

² Thorstenson, G. (2006). *Människor påverkar människor: om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation*. Stockholm: Springtime

³ Hwang, P. Lundberg, I. Rönnberg, J. Smedler, A-C. (2005). *Vår tids psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur

⁴ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber AB

⁵ Echeverri, P. Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänstesekonomi*. Lund: Studentlitteratur AB.

⁶ De Chernatony, L. Cottam, S. Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands Values Internally and Externally. *Service Industrier Journal*. Volume 26. Upplaga 8. Sidor: 819 - 836.

⁷ E24. Här finns världens lyckligaste anställda; 2012-01-05. http://www.e24.se/karriar/har-finns-varldens-lyckligaste-anstallda_3261253.e24#?imgID=0 (Hämtad 2012-01-06)

⁸ Thomson, K. Hecker, L. (2000). Value adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*. Volym 5. Upplaga 1. Sidor: 48-58.

⁹ De Chernatony, Cottam & Segal-Horn, 2006

¹⁰ Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo! HR’s role as a brand builder. *Human Resource Management*. Volym 44. Upplaga 1. Sidan 89.

nå företagets mål. Han pratar om vikten av ett starkt internt arbete för att företaget ska kunna stärka sitt varumärke.¹¹

1.1.3 Två nyckelbegrepp - employer branding och internal branding

En stor del av den företagsekonomiska litteraturen gällande personal syftar till hur man rekryterar, motiverar och behåller personal. Två viktiga begrepp inom detta är employer branding och internal branding. Employer branding är ett begrepp som omfattar hur företag och arbetsgivare kan använda sitt varumärke i relationen till potentiella anställda, vid rekrytering, men även gentemot redan anställda för att behålla dem.¹² Internal branding innebär att företaget kan forma anställdas beteende genom antagandet att när de anställda förstår och är hängivna till varumärkets värden invända i varumärkets löfte presterar de på ett sätt som lever upp till konsumenternas förväntningar på varumärket¹³. Personalens attityder och beteenden spelar på så sätt en betydande roll när det kommer till kundlojalitet för företaget¹⁴.

1.1.4 Lojalitet för att överleva långsiktigt

Jones, Sasser & Earl beskriver relationen som företaget har till sina kunder och vidare hur företaget ska arbeta med sina kunder för att göra dem lojala eftersom detta har en stor betydelse för företagets fortsatta överlevnad och utveckling¹⁵. Reichheld har även i flera artiklar poängterat vikten av kunders betydelse för företagets långsiktiga överlevnad och lönsamhet. Forskare har i flera år undersökt kunders beteende och attityder gentemot varumärken och vilken effekt detta kan få på företagets lönsamhet.¹⁶ Aktuella undersökningar poängterar personalens betydelse i termer av att de även är företagets kunder¹⁷.

1.1.5 Word of Mouth som fenomen

Word of Mouth innebär en vidarebefordring av information från person till person genom muntlig kommunikation. Det är ett vedertaget uttryck inom Customer Relationship Management-litteraturen och har visat sig vara ett av de effektivaste verktygen för att påverka kunders uppfattning om företaget. Reichheld har till och med sträckt sig så pass långt att säga att enda vägen till lönsam tillväxt ligger i att få de lojala kunderna att bli en del av företagets marknadsföringsavdelning.¹⁸ 64 procent av de konsumenter som får höra missnöje eller klagomål av vänner, familj eller andra i ens närhet väljer att aldrig besöka det företag som de hört dåligt om eller som har dåligt rykte¹⁹. Dessa personer sprider även sitt missnöje till upp emot elva personer²⁰. Då Word of Mouth påverkar företagets varumärke, det vill säga kundens uppfattning, är detta ett viktigt verktyg för företagen att se över och använda sig av.

1.1.6 Word of Mouth inom företaget - ett förbisett verktyg för branding?

Med tanke på den omfattande påverkan personalen har på företagets kunder är det essentiellt att se över hur personalen uppfattar företaget och om de lever efter företagets värderingar. Då Word of Mouth är den faktor som har störst inverkan på konsumenters åsikter om ett företag är det rimligt att detta tas upp i diskussionen kring personalen. Eftersom de anställda är viktigast för kundens köpbeslut är det relevant att studera Word of Mouth bland personal i ett företag och hur de upplever detta fenomen samt hur det påverkar dem på arbetsplatsen. Word of Mouth är även viktigt att studera då trivsel på arbetsplatsen och hur personalen mår påverkar den övriga personalen i företaget, deras prestation och även lönsamheten²¹.

¹¹ Kotler, P. (2004). Marknadsföringens tio dödssynder. Sundbyberg: Pagina Förlags AB/Optimal förlag

¹² Hieronimus, F. Schaefer, K. Schröder, J. (2005). Using brand to attract talent. *The McKinsey Quarterly*. Upplaga 3. Sidor: 12-14.

¹³ Punjaisri, K. Wilson, A. Evanschitzky, H. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*. Volym 20. Upplaga 2. Sidor: 209-226

¹⁴ Thomson & Hecker, 2000

¹⁵ Jones, T O. Sasser, Jr. Earl, W. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. Volym 73. Upplaga 6. Sidor: 87-100

¹⁶ Reichheld, F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*. Volym 71. Upplaga 2. Sidor: 64-73; Reichheld, F. (2003). The One number you need to grow. *Harvard Business review*. Volym 81. Upplaga 12. Sidor: 46-54

¹⁷ Xia, H. Yang, L. (2010). The Employer branding and Employee performance. *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. Volym 4. Sidor: 536-538

¹⁸ Reichheld, 2003

¹⁹ Bodin, L. (2006). Aint Nothin Worse than Bad Word of Mouth;

http://legalmarketing.typepad.com/blog/2006/03/aint_nothin_wor.html (Hämtad 2011-11-19)

²⁰ Rosen, 2000 i Gildin S. (2004) Understanding The Power of Word-of-Mouth. *Revisita de Administracao MacKenzie*. Volym 4, Upplaga 1. Sidor: 91-106

²¹ Grönroos, 2008, Reichheld, 1993, 2003

Det finns en mängd litteratur om hur företaget arbetar med sina kunder, både nöjda och missnöjda. Det finns även mycket skrivet om olika verktyg för hur företaget bör arbeta för att motivera, och utveckla personalen samt få dem att känna sig engagerade i företaget. Dock brister forskningen en del i hur man arbetar med den personal som redan är missnöjd med sin arbetssituation. Hur negativ Word of Mouth påverkar den anställda och dess omgivning på arbetsplatsen samt vilka effekter detta kan innebära för företaget har inte studerats i större utsträckning. I Sverige går det inte att avskeda personal på grund av att de inte agerar enligt företagets värderingar. Detta kan således leda till att missnöjda anställda kan bli ett problem för företaget. Vad företag istället kan göra är att dra lärdomar av den personal som är missnöjd och möta de missnöjda, på liknande sätt som Reichheld et al beskriver att man bemöter kunder som är missnöjda²². Målet med uppsatsen är därför att undersöka Word of Mouth bland personal, vilka olika uttryck Word of Mouth kan ta sig, hur övrig personal i företaget påverkas av negativ Word of Mouth samt diskutera hur ledningen kan hantera negativ Word of Mouth i företaget.

1.2 Frågeställning

- Vilka bakomliggande faktorer kan leda till negativ Word of Mouth?
- Hur påverkas personalen av negativ Word of Mouth?
- Hur kan HR och ledning hantera möjliga konsekvenser av negativ Word of Mouth?

1.3 Syfte:

Uppsatsens huvudsyfte är att beskriva hur negativ Word of Mouth påverkar personalen. Vidare vill vi diskutera hur HR och ledning kan arbeta för att hantera negativ Word of Mouth. Vi vill även resonera kring möjliga konsekvenser för företagets interna och externa varumärke.

1.4 Disposition

1. **Inledning:** Inledningsvis ger vi en kort introduktion och bakgrund till vårt valda ämne. Utifrån detta har vi sedan skapat en problemformulering som leder oss till uppsatsens primära syfte samt de frågeställningar vi utgår ifrån.
2. **Metod:** I detta avsnitt beskrivs vilka undersökningsmetoder vi har valt att använda oss av. Därefter beskriver vi hur vi har gått tillväga under uppsatsens gång vad gäller framtagande av teoretisk referensram, empiriska undersökningar samt vilka avgränsningar vi har valt att göra.
3. **Teori:** I detta kapitel presenteras olika teoretiska perspektiv samt tidigare gjord forskning inom vårt område. Kapitlet är uppbyggt efter en Word of Mouth-modell. där vi börjar med företagsnivå, sedan gruppnivå och efter det individnivå. Sedan följer ett avsnitt om kommunikation. Vi avslutar kapitlet med en matris som sammanställer de olika delarna.
4. **Empiri:** Här presenterar vi vårt empiriska material som framkommit av våra fokusgrupper och vår enkätundersökning.
5. **Analys och diskussion:** Vi analyserar här det insamlade empiriska underlaget tillsammans med de teoretiska perspektiven. Kapitlet är uppbyggt efter samma struktur som i kapitel tre.
6. **Kundvård:** I detta kapitel presenterar vi det teoretiska perspektiv, Customer Relationship Management, som ligger till grund för vårt utvidgade ramverk.
7. **Ramverk:** Här presenterar vi det utvidgade ramverket som vi har skapat med hjälp av de presenterade teoretiska ramverken samt den empiriska undersökningen.
8. **Slutsatser:** I slutsatskapitlet presenteras slutsatser kring våra frågeställningar samt vårt syfte. Detta följs sedan av en resultatdiskussion. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning.
9. **Referenser:** I detta avsnitt återfinns de referenser vi har använt oss av i uppsatsen.

1.5 Definitioner

Frontpersonal = De som arbetar i direkt kontakt med företagets slutkunder²³.

²² Reichheld, F. Sasser, Jr. Earl, W. (1990). Zero defections: Quality comes to Services. *Harvard Business Review*. Volym 68. Upplaga 5. Sidor: 105-111.

²³ Grönroos, 2008

Skitsnack/Skitprat = Osant och elakt prat med någon och om någon annan²⁴.

Skvaller = Prat om icke närvarande person/er. Det kan vara både positiva och negativa påståenden²⁵.

Smutskastning = Den form av prat som ställer till mest skada och där syftet är ett göra någon eller några illa. Här spelar tonfallet lika stor roll som orden i sig²⁶.

Word of Mouth = Prat som sprids från en person till en annan genom oral kommunikation²⁷.

Negativ Word of Mouth = osant och elakt prat med någon, om någon annan, som sprids vidare från person till person genom oral kommunikation. Oftast handlar det om personer som inte är närvarande. Även prat som innehåller missnöje samt negativitet som sprids om både företaget och personal, från personal. Vår definition av negativ Word of Mouth inbegriper således definitionerna på skitsnack och skitprat, skvaller samt smutskastning.

Customer Relationship Management = Vikten av att skapa relationer med kunder för företaget²⁸.

Vi kommer härnäst använda oss av **WoM** som en förkortning på Word of Mouth samt **CRM** som en förkortning på Customer Relationship Management.

Genomgående i uppsatsen använder vi oss av *personal* och *anställd* som synonymer till varandra. Vi är medvetna om att dessa i vissa fall har definitioner som skiljer sig åt men för att skapa ett flyt i texten har vi valt att se dessa begrepp som kompatibla till varandra.

²⁴ 2011. *Skitprat*. Nationalencyklopedin. http://www.ne.se/sve/skitprat?i_h_word=skitprat (Hämtad 2011-12-03)

²⁵ Östergren, M. (1994). *Skitsnack... Bland vännerna, i familjen, bland arbetskamraterna*. Hässleholm: Alfabeta Bokförlag AB

²⁶ Östergren, 1994

²⁷ Grönroos, 2008; Thorstenson, G. (2006). *Människor påverkar människor: om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation*. Stockholm. Springtime.

²⁸ Reichheld, 1993

Kapitel 2

Metod

Vi för i detta kapitel ett resonemang kring metodansats, val av litteratur samt insamling av empiriskt underlag. Vi diskuterar även det teoretiska ramverk vi har tagit fram. Metoden redovisas detaljerat för att läsaren ska få tillräcklig med information för att avgöra om resultatet som redovisas i uppsatsen är tillförlitligt och för att kritiskt kunna granska vår metod.

2.1 Metodansats

Uppsatsen är av deskriptiv karaktär då vi syftar till att beskriva hur negativ WoM påverkar personalen internt i företag. Genom att beskriva fenomenet negativ WoM utifrån de teoretiska perspektiven och vår empiriska studie vill vi utveckla en förståelse för hur negativ WoM kan påverka personalen.²⁹ Vi vill även med hjälp av vårt utvidgade teoretiska ramverk diskutera hur HR-funktion och ledning kan arbeta för att hantera negativ WoM. Vidare vill vi resonera kring hur företaget kan hantera eventuella konsekvenser av negativ WoM i relation till sin personal och sitt varumärke.

Den kvalitativa empiriska undersökningen utgjordes av fokusgrupper. Valet av fokusgrupper grundas i att vårt område, negativ WoM hos personalen, i stor utsträckning är ostuderat vilket resulterar i att fokusgruppsansatsen är av relevant karaktär då denna är speciellt tillämpningsbar på utforskade ämnen. Genom våra fokusgrupper åstadkom vi en djupare diskussion kring hur det interna arbetet ser ut, hur individerna påverkas och vilka effekter negativ WoM kan få på individerna i ett företag.³⁰ Då negativ WoM inte är något som vanligtvis lyfts fram eller uppmärksammas på högre nivåer i företag ansåg vi att deltagarna i fokusgrupperna, som alla arbetar som fronthandling på sitt företag, kunde ge oss en mer sanningsenlig och tydlig bild av det faktiska arbetet och arbetsklimatet på företaget samt en förståelse för hur negativ WoM kan påverka servicemötet med kunden.

Vi valde även att genomföra en omfattande kvalitativ undersökning i form av en elektronisk enkät. Enkätundersökningen bestod av nio frågor. Vi fick in 101 svar. Vår enkätundersökning är även av kvalitativ karaktär då vi har tolkat den vilket gör att den inte är av statistiskt kvantitativ metod.³¹ Anledningen till varför vi valde att genomföra en enkätundersökning var för att få en bredare förståelse för negativ WoM och för att få en fingervisning av hur anställda ser på negativ WoM på arbetsplatsen. Enkäten publicerades via sociala medier, på Facebook.

Vi valde att använda oss av ett deskriptivt syfte då vi anser att det inte hade varit tillförlitligt att dra generella slutsatser genom att endast studera fenomenet på ett enskilt fallföretag.³² Vår förhoppning har varit att bidra med större förståelse för komplexiteten kring anställdas missnöjdhet och negativ WoM och hur detta påverkar ett företag internt som externt. Avslutningsvis för vi även en diskussion kring de faktorer som identifierats som signifikanta till att negativ WoM uppstår och som kan vara intressanta att ta i beaktning vid fortsatt arbete med negativ WoM hos personalen på företag.

2.2 Sökning och urval av litteratur

Våra sekundärkällor består av böcker samt artiklar. Urvalet av litteratur och begrepp har gjorts med hänsyn till vårt syfte. I sökningen av litteratur har vi främst använt oss av Lunds Universitets bibliotekskatalog samt Malmö Högskolas bibliotekskatalog för att sedan söka vidare bland mindre bibliotekskataloger. Primära ledord vid sökningarna har varit missnöjd/het personal, WoM, kommunikation, prat, skvaller, socialpsykologi, grupppsykologi, HR-/M, CRM samt branding. Vi har även studerat kandidat- och masteruppsatser samt andra former av uppsatser och arbeten för att finna relevant originallitteratur. Vi har även tittat på tidigare uppsatser för att få inspiration till uppsatsens disposition.

²⁹ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur

³⁰ Carson, D. Gilmore, A. Perry, C. Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications.

³¹ Carson et al, 2001

³² ibid.

Vi har sökt artiklar i Lunds Universitets bibliotekskatalog samt i databaser såsom Google Scholar, Ebscohost, och Libhub för att ta del av den nyaste forskningen på området. Med hjälp av artiklarna har vi fått ytterligare kunskap och en mer aktuell inblick i vad forskningen säger om området idag. Primärkällorna utgörs av våra fokusgruppsintervjuer och vår enkätundersökning³³.

2.2.1 Framtagande av teoretiskt ramverk

För att bättre kunna tolka vår empiriska undersökning har vi utgått från en bred kunskapsbas. Detta för att inte gå miste om relevanta faktorer i förståelsen av negativ WoM.³⁴ Vi har valt att utforma strukturen i kapitel tre samt kapitel fem efter en WoM-modell som består av tre nivåer. Modellen börjar med individen som vidarebefordrar information till en grupp individer som sedan sprider information till den stora massan, och i vårt fall företaget. I kapitel tre har vi dock valt att vända på modellen och istället utgå från företagsnivå. Vi går sedan vidare med grupper på företaget och slutligen försöker vi förstå den enskilda individen på företaget.

Vi har under företagsnivån främst fokuserat på HRs och chefers arbete, employer branding samt internal branding för att tydligare förstå det interna arbetets betydelse och påverkan på individen samt vilka effekter som negativ WoM kan få både på det interna och externa varumärket. I litteraturen kring psykologi får vi en förståelse för människan som individ och hur hon påverkas av sin omgivning samt varför hon agerar som hon gör i interaktionen med andra kollegor på arbetsplatsen. Med hjälp av kommunikationsteorier får vi en djupare förståelse för negativ WoM som fenomen.

Med teorier inom CRM och kommunikation vill vi se om dessa teorier kan användas för att förstå hur negativ WoM kan påverka personalen och således inte enbart för att förstå hur det påverkar kunder. Vi har velat se om det finns paralleller att dra utifrån det utvecklade arbetet som finns med missnöjda kunder och om detta kan appliceras på personalarbetet. Vi vill även med hjälp av CRM skapa ett ramverk för hur företag eventuellt kan använda delar av CRM teorierna på sin personal samt hur de kan arbeta för att motverka negativ WoM.

Vi har även valt att lägga de teorier som behandlar CRM och WoM i ett eget teoretiskt avsnitt i samband med vårt utvidgade ramverk, istället för att beskriva dem tillsammans med våra övriga teorier. Detta då vi inte behandlar CRM eller WoM i kapitel fyra, den empiriska undersökningen eller i kapitel fem, analys och diskussion. Placeringen av CRM- och WoM-styckena är menat att underlätta för läsaren då dessa teorier inte behandlas i den övriga uppsatsen. Vi vill även ge läsaren en möjlighet att tydligare urskilja de paralleller och slutsatser vi dragit från dessa teoribildningar i vårt utvidgade teoretiska ramverk. Därför ansåg vi att CRM samt WoM bäst placeras i samband med detta för att underlätta läsningen och förståelsen.

Alla nivåer och teorier i uppsatsen är menade att komplettera varandra och strukturen har utformats för att skapa en tydligare inblick i individens roll och situation på företaget. Vi har, för att få en tydligare förståelse för var, när och hur, även med hjälp av denna struktur försökt förstå hur individen påverkas av negativ WoM. Detta för att kunna förtydliga HRs arbete och för att få svar på vilka konsekvenser negativ WoM kan ha på det interna och externa varumärket. Vi har även i slutet av kapitel tre, fem och åtta sammanfattat de viktigaste faktorerna som påverkar individen. Detta har resulterat i tre modeller där modellen i kapitel tre sammanfattar faktorer som påverkar negativ WoM enligt de teoretiska perspektiven och modellen i kapitel fem är en sammanställning av faktorerna från kapitel tre samt det som framkommit ur kapitel fyra, vår empiriska undersökning. Modellen i kapitel fem har skapats för att belysa vilka faktorer ur den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen som överensstämmer, överensstämmer delvis och överensstämmer ej. Detta för att läsaren ska kunna få en tydlig och förståelig bild av det insamlade materialet. Modellen i kapitel åtta är en sammanställning av de slutgiltiga faktorerna som vi funnit relevanta att ta hänsyn till i förståelsen av negativ WoM.

I de avsnitt där vårt teoretiska underlag och vår empiriska undersökning har överensstämt har vi valt att på de flesta ställen inte genomföra en djupare diskussion. Vi har istället valt att föra en djupare diskussion av de avsnitt där den empiriska undersökningen och det teoretiska underlaget inte, eller delvis, stämt överens.

³³ Lundahl & Skärvad, 1999

³⁴ Bryman, A. Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

De faktorer som har inkluderats i det utvidgade teoretiska ramverket är faktorer som antingen har stärks både empiriskt och teoretiskt eller som har varit så pass starkt grundade i den empiriska undersökningen att det hade varit missvisande att inte ta med dessa i förståelsen av negativ WoM och i ramverket. Då vissa faktorer endast är grundade i den empiriska undersökningen förstår vi att detta kan ifrågasättas då det inte finns stöd för dessa faktorer i teorin. Vi anser däremot att då vårt ämne är relativt utforskat har det varit oundvikligt att ta med faktorer som den empiriska undersökningen har påvisat som relevanta och essentiella i förståelsen och arbetet med negativ WoM.

2.3 Val av fokusgrupper

Vi har valt att använda oss av fokusgruppsintervjuer för att samla kunskap om vårt ämne. Fokusgrupper är en kvalitativ forskningsmetod, som är lämplig för vår frågeställning och syfte då deltagarnas upplevelser och erfarenheter från arbetslivet ger oss en förståelse för ämnet även i praktiken.³⁵ Vi kan med hjälp av fokusgrupper och denna kvalitativa ansats även komma åt deltagarnas värderingar, attityder och föreställningar kring området vi undersöker³⁶.

Utifrån vår givna tidsram och det underlag vi har samlat in planerade vi in fokusgrupper vid två olika tillfällen. Varje fokusgrupp bestod av sex deltagare och sessionerna låg tidsmässigt kring två timmar per grupp. Intervjufrågorna som ställdes till fokusgrupperna var detsamma under båda sessionerna. Intervjufrågorna var även uppdelade på basis av ämnesområden som baserades på vår struktur, företag-, grupp samt individnivå. Då vi redan efter två tillfällen ansåg att vi hade nått empirisk satisfiering bestämde vi oss för att inte genomföra fler sessioner³⁷.

Vi har försökt att formulera diskussionsfrågorna så öppet och värderingsfritt som möjligt för att kunna skapa diskussioner i fokusgrupperna. Vi inledde de olika ämnesområdena i intervjuerna med definitioner på vissa begrepp som vi ansåg vara relevanta för deltagarna att känna till. Vi använde oss även av begreppen skvaller och skitsnack istället för WoM för att underlätta förståelsen för deltagarna. Skvaller och skitsnack förekommer därför som begrepp i kapitel 4, den empiriska undersökningen. Detta till skillnad från den övriga texten i uppsatsen där vi använder oss av begreppet negativ WoM. Detta för att negativ WoM är det fenomen vi ämnar att undersöka. Men då skvaller och skitsnack inbegrips i vår definition av WoM valde vi att uttrycka oss med dessa begrepp i den empiriska undersökningen. Endast för att undvika missförstånd och öka förståelsen. Vi valde även att uttrycka oss med begreppet undergrupper istället för subgrupper under fokusgruppsintervjuerna för att inte orsaka tolkningsfel eller missförstånd bland deltagarna. Däremot har vi valt att använda oss av begreppet subgrupper genomgående i uppsatsen.

En av oss ansvarade för att hålla i diskussionerna, medan de två andra var ansvariga för att anteckna de svar och den diskussion som uppstod. Detta för att låta deltagarna föra en så obehindrad diskussion som möjligt utan för många inblandade. På detta sätt tilläts diskussionsledaren rikta all sin uppmärksamhet till deltagarna utan att bekymra sig om att samla information.

2.3.1 Val av deltagare

Valet av deltagare i fokusgrupperna grundade sig i personer som arbetar som frontpersonal på stora företag. Vi ville även med detta att deltagarna skulle kunna skapa en givande diskussion, förståelse för varandra samt känna samhörighet³⁸. Deltagarna var i samma ålder, 22-24 år och har liknande befattning på olika företag. De har även en viss kännedom om varandra sedan tidigare. Vi valde att sammanföra personer med viss kännedom om varandra för att de skulle uppleva en trygghet och säkerhet i gruppen och för att diskussionerna skulle kunna fortskrida utan närmre eftertanke. I fokusgrupperna har vi strävat efter att åstadkomma en givande interaktion mellan deltagarna för att stimulera respondenternas åsikter, tyckande och erfarenheter vilka bidrar med en djupare förståelse för området vi ämnat undersöka.³⁹ Deltagandet i fokusgrupperna var frivilligt för deltagarna och byggde på deras egen vilja att delta i diskussionen.

³⁵ Carson et al, 2001

³⁶ Lundahl & Skärvad 1999

³⁷ Carson et al, 2001

³⁸ ibid.

³⁹ ibid.

Vi förstår att en gruppdiskussion kan innebära att ett visst grupptryck förekommer när det kommer till att svara på de frågor vi ställde. Vi tror dock inte att detta var ett problem i våra fokusgrupper då vi vid flera tillfällen märkte att deltagarna kunde ifrågasätta vad de andra menade, be dem specificera, eller berätta om deras synsätt, även om detta särskiljde sig från övriga deltagares åsikter. Vi har även valt att hålla deltagarna i fokusgruppen anonyma, något deltagarna var medvetna om vid sessionen. Detta för att de skulle våga berätta om sina upplevelser utan att riskera att det skulle få konsekvenser för deras arbetssituation. Vi tror även att deltagarnas anonymitet kan ha bidragit till mer sanningsenliga svar och kan därför presenteras på ett trovärdigt sätt i vår studie. Vi kan dock inte helt utesluta möjligheten för socialt önskvärda svar⁴⁰.

2.4 Avgränsningar

I vår undersökning har vi varit tvungna att göra en del avgränsningar då området vi undersöker är omfattande trots att vi är medvetna om att detta till viss del kan ha påverkat det empiriska materialet och således även vår analys och våra slutsatser.

Vi har fokuserat på missnöjd personal på företag och hur detta påverkar andra medarbetare på arbetsplatsen. I dagsläget finns det vägledning och utarbetade teorier och ramverk kring hur ledningen och HR arbetar vidare med personal som redan är nöjd. Vi vill därför främst poängtera missnöjets effekter på personalen i termer av negativ WoM. Vår uppsats syftar till att undersöka fenomenet om negativ WoM i sig, men vårt fokus ligger primärt på större företag då mindre företag inte alltid har en utvecklad HR-avdelning, flera avdelningar eller subgrupper.

Om vi hade genomfört intervjuer även med HR och ledning finns möjligheten att vi hade fått en större förståelse för rekryteringsområdet och hur det påverkar personalen. Vi har dock genomgående i vår uppsats valt att enbart se fenomenet ur personalens perspektiv.

2.5 Kritik mot vald metod

Vi valde att ha två fokusgruppsessioner. Efter vår andra fokusgruppsintervju upplevde vi empirisk satisfiering och således valde vi att inte genomföra fler intervjuer. Dock skulle det kunna vara så att om fler sessioner hade genomförts hade ytterligare information och kunskap kunnat erhållas. De deltagare som bjöds in till fokusgrupperna är även i liknande ålder. Vi såg detta som en fördel men det kan även tolkas som att de har liknande erfarenheter och fler och mer nyanserade svar hade möjligen kunnat framkomma om fokusgrupperna hade haft ett större åldersspann.

Vår enkätundersökning genomfördes genom sociala medier och främst på Facebook. Detta kan delvis vara missvisande då vi inte har kunnat kontrollera vilka respondenter som har besvarat undersökningen. Vi valde även att sammanställa vår enkät i ett tidigt skede under uppsatsens gång. Detta resulterade i att vissa frågor som vi ställde inte har varit relevanta för studien. Vi hade nu i efterhand velat lägga till någon extra fråga. Detta för att möjligen ytterligare kunna stödja våra resonemang och resultat.

Det fenomen vi studerar, negativ WoM, inbegriper ett antal olika aspekter och vi har därför valt att ta flera olika teoretiska perspektiv i beaktning. Teoretiska områden såsom psykologi samt kommunikation har ingen av oss tidigare studerat ingående. Det medför att det finns en risk för att vi har missat någon relevant forskare eller något relevant teoretiskt perspektiv inom området i vår uppsats.

⁴⁰ Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin & Dalholm

Kapitel 3

Teori

Avsikten med detta kapitel är att skapa en större förståelse för varför negativ WoM uppstår, enligt de teoretiska perspektiven. Strukturen i kapitlet följer den WoM-modell vi presenterade i kapitel två, där individen påverkar gruppen som i slutändan påverkar den stora massan. I detta kapitel har vi dock valt att vända på modellen för att visa på vilka faktorer på först företagsnivå, sedan gruppnivå och till slut individnivå som påverkar negativ WoM. I slutet av kapitlet presenteras en modell där vi har sammanställt de faktorer som påverkar negativ WoM och individen. Detta för att ge läsaren en tydligare överblick. Modellen ligger sedan till grund för kapitel fem, vår analys och diskussion. I kapitel sex vänder vi på WoM-modellen igen och presenterar det teoretiska perspektiv som ligger till grund för företagens arbete kring dess kunder.

3.1 Företagsnivå

Nedan presenteras faktorer som kan ha en direkt eller indirekt påverkan på personalen ur ett företagsperspektiv. Dessa faktorer kan även ligga till grund för negativ WoM.

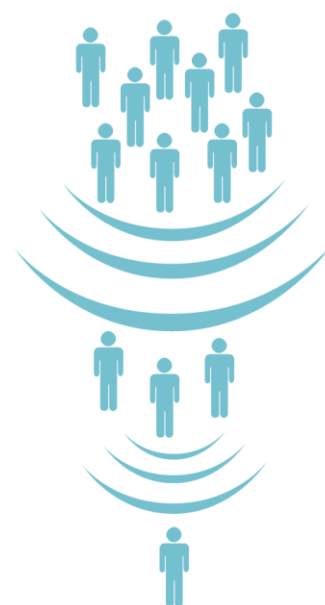
3.1.1 Human Resource Management

”Personalens syfte, arbetsinnehåll och uppdragsgivare har kanske varit mer tvetydigt under HRM-eran än någon gång tidigare. Detta tyder på att personalarbetet ånyo står inför en brytpunkt. Hur kommer framtidens personalarbete att gestalta sig?”⁴¹

Human Resource Management, HRM, är ett brett begrepp med många innebörder. HR-funktionen kan idag arbeta antingen rent operativt som en stödfunktion med ansvarsområden rörande traditionellt personalarbete och administrativt arbete men med cheferna som högsta ansvariga. HR kan även fungera mer som en mer strategisk funktion, det vill säga nära allierad med ledningen och delaktiga i strategi och utveckling.⁴² Vilken roll HR egentligen ska besitta är omdiskuterat och dess roll är ofta otydlig, men vad som kan urskiljas är att HR går mot en alltmer strategisk roll⁴³. Samtidigt som HR har fått ett större strategiskt ansvar, har mellancheferna tagit över det operativa ansvaret, inkluderat personalfrågorna. Vidare har medarbetaren fått ett ökat ansvar för sin egen kompetens och utveckling. Denna förskjutning av ansvar kan vara både formell som informell och kravet på att HR koordinerar den interna kommunikationen mellan de olika avdelningarna ökar. Detta för att företaget ska kunna fungera som en gemensam enhet som arbetar i enlighet med företagets värden och identitet.⁴⁴ Företagskultur och normer är viktiga begrepp inom HR-arbetet. Nedan följer en beskrivning av dessa.

3.1.2 Företagskultur och normer

Företagskultur är de regler, värderingar och normer som kännetecknar ett företags informella föreställningsmässiga sida och den anda eller klimat som utmärker denna⁴⁵. Har företaget personal som inte arbetar i önskad riktning med företagets kultur och värderingar riskerar företaget att deras varumärke skadas. Ledningen måste därför se till så personalens beteende står i linje med företagets varumärkeslöfte.⁴⁶ Personalens beteende är en viktig komponent i företagets marknadsmix då denna förser externa aktörer med information om företagets identitet och värden och om företagets personal är negativt inställd gentemot företagets chefer eller ledning är risken stor att detta sprids



Modell 1. Företaget påverkar gruppen som påverkar individen.

⁴¹ Bredin & Söderlund, 2005. Sidan 45

⁴² Bredin & Söderlund, 2005

⁴³ Alvesson, M. Svenningsson, S. (2008). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.; Bredin & Söderlund, 2005

⁴⁴ Bredin & Söderlund, 2005

⁴⁵ 2011. *Företagskultur*. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/företagskultur> (Hämtad 11-11-21)

⁴⁶ Maxwell, R. & Knox, S. (2009) Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. Volym 25. Upplaga 9. Sidor: 893-907

vidare till annan personal, leverantörer och kunder. Om denna information inte är förenlig med de värden företaget kommunicerar så kan varumärkets trovärdighet minska.⁴⁷

Normer innebär informella eller underförstådda regler och är tänkta att underlätta för människor att samarbeta, sträva åt samma håll, skapa gemenskap och en fungerande verksamhet⁴⁸. Normerna är ofta beskrivande och förklarar hur individer ska bete sig, vara och agera. Människor baserar ofta sitt handlande efter hur andra skulle agera i liknande situationer, framförallt om situationerna är nya, tvetydiga eller osäkra.⁴⁹ Normerna skapas därför i samband med relation och samtal med andra människor⁵⁰. När en norm väl skapats finns det ofta en underliggande förväntningar om att den ska följas⁵¹. Gustafsson menar att de flesta normer skapas i möten och samtal mellan människor och präglas av småprat. Normer skapas utifrån de erfarenheter, kunskap, bakgrund och händelser som dessa människor varit med om.⁵² Företagskultur och normer är ofta en del av företagens employer och internal brand. Nedan tas därför employer branding samt internal branding upp och beskrivs.

3.1.3 Employer Branding

“Today, competing for employees is as difficult as competing for customers; building employee loyalty is as important as building customer loyalty; and treating employees right is the key to treating shareholders right.”⁵³

Employer branding handlar om hur arbetsgivaren kan använda varumärket gentemot sin personal både vid en rekryteringsprocess men även internt mot den befintliga personalen⁵⁴. Employer Branding kallas på svenska arbetsgivarvarumärke⁵⁵. Med ett tydligt employer brand har företag en större chans att attrahera rätt typ av personal som passar deras företag bäst. En utarbetad personalstrategi ökar även chansen att personalen blir nöjd och trivs när de väl börjar arbeta på företaget.⁵⁶ Om personal upplever en samstämmighet med företagets kultur, normer och värderingar är sannolikheten att de trivs, utvecklas och stannar kvar betydligt större⁵⁷.

“Employees, who base their job choice on unbalanced information, are more likely to become dissatisfied as a result of unmet expectations and are more likely to quit.”⁵⁸

Employer branding för även med sig risker. Det externa varumärket som kommuniceras tenderar att vara betydligt mer allmänt och tilltala en bredare publik än hur arbetet och kulturen sedan är och upplevs när de rekryterade personerna väl börjar arbeta på företaget. I en serviceorganisation är det därför essentiellt att sammanlänka dess employer och internal brand och se till så att HR- och marknadsavdelningen arbetar tillsammans mot gemensamma mål.⁵⁹ Detta för att det inte ska uppstå gap mellan personalens uppfattade employer brand och det internal brand som sedan kommuniceras. Om det uppstår gap finns det risk för att det även uppstår konflikter hos personalen då företagets värderingar och visioner inte stämmer överens med personalens.⁶⁰

⁴⁷ Maxwell & Knox, 2009

⁴⁸ Ekman, G. (1999). *Från text till Batong – Om poliser, busar och svennar*. Stockholm. Elanders Gotab

⁴⁹ Hwang et al, 2005

⁵⁰ ibid.

⁵¹ Ekman, 1999

⁵² Gustafsson, 1994 i Ekman, 1999

⁵³ Sartain, 2005. Sidan: 89

⁵⁴ Kunerth, B. Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR review*. Volym 10. Upplaga 3. Sidor: 19-26; Barrow, S. Molsey, R. (2005). *The employer Brand: Bringing the best of Brand Management to people at Work*. Hoboken, NJ: Wiley, cop.

⁵⁵ Ahnlund, A. HR-bloggen: *Att leva sitt varumärke*. (2011). http://www.hrbloggen.se/category/kategori_strategisk-hr/kategori_employer-branding (Hämtad 2011-11-14)

⁵⁶ Kunert & Mosley, 2011

⁵⁷ Martin, G. (2009). Driving corporate reputations from the inside; A strategic role and strategic dilemma for HR?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Volym 47. Upplaga 2. Sidor: 219-235.

⁵⁸ Backhaus, K. Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Volym 9. Upplaga 5. Sidan 508.

⁵⁹ Foster, C. Punjaisri, K. Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand management*. Volym 19. Upplaga 6. Sidor: 401-409

⁶⁰ Graeme, 2009

3.1.4 Internal branding

“Utan goda och välfungerande interna relationer kommer företaget inte att lyckas med att utveckla externa kundrelationer. Hur väl man förmår leda företagets personal - på alla nivåer - är en god indikation på hur väl man lyckas leda organisationen.”⁶¹

Begreppet intern marknadsföring syftar till ett antal olika interna aktiviteter i företaget⁶². Det innebär alla de åtgärder som används för att informera, motivera och skapa förståelse för företagets affärsidé, strategi och arbete hos den egna personalen⁶³. Företaget måste först lyckas marknadsföra sina varor, tjänster sin kultur och sina värden till sin personal för att den externa marknadsföringen mot kunderna ska bli framgångsrik. Grönroos menar att den interna marknadsföringen är en förutsättning för goda externa kundrelationer.⁶⁴ En väsentlig del inom internal branding är att betrakta de anställda som partners och inte som underordnade. Alla personalrelaterade handlingar och aktiviteter ska vara samordnade och målinriktade så att företagets externa prestationer ständigt kan förbättras. Det är även viktigt för företaget att behandla sin personal, de interna kunderna, lika skötsamt som de behandlar sina externa kunder.⁶⁵

Företagets marknadsföringsåtgärder ska passeras och accepteras av personalen. Detta då personalen utgör den första marknaden för företagets kommunikation. Om personalen inte tror på eller accepterar löftena som kommuniceras från företagets sida kommer de anställda inte heller vilja agera som ambassadörer för varumärket gentemot kunderna. Personalen kommer således inte heller bidra till den interaktiva marknadsföringen, det vill säga marknadsföringen mellan frontpersonal och kund.⁶⁶ Det handlar om att motivera de anställda att arbeta effektivt och att vilja bidra till företagets framgång. För att kunna skapa effektiva personalrelationer ska man ge de anställda möjligheten att utveckla nya färdigheter som kan öka deras kapacitet att bidra till företagets utveckling och ge dem möjlighet att påverka sin egen framtid.⁶⁷

3.1.5 De anställdas psykologiska kontrakt

“The more employees identify with the organisation [...] the more employees are likely to uphold that identity in their actions.”⁶⁸

När anställda har en god förståelse för företagets värderingar finns det en större sannolikhet för att de anställda skapar ett intellektuellt och emotionellt engagemang i varumärket. Ju starkare internal branding i ett företag desto mer påverkar detta de anställdas åtagande till varumärket. När anställda har ett känslomässigt band gentemot varumärket kan de bättre leverera företagets kärnvärden och leva upp till företagets löften.⁶⁹ Enligt Punjaisri & Wilson (2011) bör fokus främst riktas mot hur de anställda uppfattar sin arbetsmiljö för att de anställda ska kunna leverera företagets löften⁷⁰. Internal branding-verktygen kommer att vara mest effektiva om den anställda är nöjd och tillfreds med sitt arbete och sin arbetsmiljö⁷¹. Vid identifiering för de anställda med företagets värden har vi valt att lyfta fram teorin Social Identity Approach, SIA.

3.1.6 Identifiering

Företaget kan ses som en social grupp där företagets identitet är jämförbar med en gruppidentitet och identifiering med varumärket sker när personalen accepterar företagets identitet som en del av individens egna självbild och identitet. Denna teori benämns som SIA. Den sociala identiteten blir en del av vem medlemmarna är.⁷² Individer i grupper definierar sig själva utifrån gruppens identitet. Ju mer individen identifierar sig med en grupp, eller företag, desto större sannolikhet är det att individen agerar och beter sig utifrån gruppen eller företagets normer och värden. Det skapas även en gemenskap och ett gemensamt

⁶¹ Grönroos, 2008. Sidan: 364

⁶² Grönroos, 2008

⁶³ Laurelli, R. Örtengren, J. Ångström, L.-J. (1990). *Ordbok för Affärsfolk*. Malmö: Liber förlag

⁶⁴ Grönroos, 2008

⁶⁵ ibid.

⁶⁶ ibid.

⁶⁷ Ulrich, D. Losey, R. M. Lake, G. (1997). *Tomorrow's HR Management*. HR Folks International. John Wiley & Sons, Inc

⁶⁸ Stuart (2002) i Punjaisri, K & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*. Volume 45. Upplaga 9/10. Sidan: 1522

⁶⁹ Stuart, 2002 i Punjaisri & Wilson, 2011

⁷⁰ Punjaisri & Wilson, 2011

⁷¹ ibid.

⁷² Haslam, A. (2004). *Psychology in Organisations - The Social Identity Approach*. London: SAGE Publications Ltd

arbetsätt och individen finner en trygghet i detta.⁷³ Genom social interaktion och den sociala identiteten samt hur individer identifierar sig i termer av gruppmedlemskap kan man se dessa individer bli sin omgivning och sitt företag. Den egna identiteten blir således densamma som gruppens och företagets identitet.⁷⁴ Efter en genomgång av vilka faktorer som påverkar de anställda på ett företag lyfter vi nedan fram vilken påverkan personalens agerande har på företagets kunder.

3.1.7 Servicemötet

Konsumenter värderar inte varumärken endast efter företagets externa marknadskommunikation. De anställda på företaget har inflytande på konsumenters åsikter om varumärket.⁷⁵ I serviceföretag är konsumenters erfarenheter av företaget primärt baserat på deras interagerande med företagets personal. Enligt Reichheld bör företaget därför sträva efter att motivera och behålla sin personal för att kunna skapa en trevlig upplevelse, erbjuda uppskattade servicemöten samt erbjuda trygghet för kunden. På så sätt skapar företaget en lojal kundkrets. Det är således viktigt för företag att behålla sin personal för att kunna erbjuda kunderna det bästa servicemötet. Genom att behålla personal som kunder uppskattar och genom att erbjuda positiva upplevelser finner kunder en kontinuitet och trygghet hos företaget.⁷⁶ Personal som är nöjd påverkar kunders upplevelser positivt.⁷⁷ Är personalen missnöjd, riskerar detta att slå tillbaka på företaget och varumärket eftersom kunderna får en felaktig bild av företaget och i värsta fall väljer en konkurrent vid nästa köptillfälle.⁷⁸ Varumärkets framgång är således beroende av att företaget lyckas försäkra sig om att deras anställda lever upp till företagets värderingar och är engagerade nog till att kommunicera dessa vid mötet med kunderna. Hur de anställda betar sig gentemot kunder är en kritisk aspekt i serviceföretags överlevnad.⁷⁹ Därför är det relevant för företaget att hantera de anställdas attityder och beteende korrekt då dessa blir synliga i mötet med kunden⁸⁰.

3.1.8 Sammanfattning företagsnivå

HR har idag en relativt otydlig roll. Dock går HRs arbetsuppgifter allt mer åt det strategiska hållet.⁸¹ För att personalen ska kunna leva upp till företagets kärnvärden krävs det att personalen känner till dessa och att interna medel från HRs och ledningens sida når ut till personalen⁸². Annars riskerar företaget att deras varumärke skadas. Dock baserar människor ofta sitt handlande efter de normer som existerar i arbetsgruppen.⁸³

Ett företags employer brand är av stor vikt när det handlar om att attrahera och behålla rätt typ av personal⁸⁴. Är företagets employer brand missvisande riskerar detta att skapa missnöje hos personalen⁸⁵. För att den externa marknadsföringen ska fungera krävs det att företaget lyckas marknadsföra sina varor och tjänster först och främst till personalen. Om personalen inte tror på företagets löften kommer de inte agera som ambassadörer för varumärket gentemot kunderna.⁸⁶ När de anställda förstår företagets värderingar blir det även lättare för dem att engagera sig och identifiera sig med varumärket⁸⁷. För att få de anställda att förstå och agera efter företagets värderingar bör fokus främst ligga på hur de anställda uppfattar sin arbetsmiljö⁸⁸.

⁷³ Knippenberg, van D. (2000). Work motivation and performance: A social identity Perspective. *Applied psychology*. Volym 43.

Upplaga 3. Sidor: 357-371

⁷⁴ Haslam, 2004

⁷⁵ De Chernatony et al, 2006

⁷⁶ Reichheld, 1993

⁷⁷ Schlager, T. Bodderas, M. Maas, P. Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. Volym 25. Upplaga. 7. Sidor: 497 – 508.; Grönroos, 2008, Echeverri & Edvardsson, 2002

⁷⁸ Reichheld et al, 1990

⁷⁹ De Chernatony et al, 2006

⁸⁰ Schlager et al, 2011

⁸¹ Alvesson & Svenningsson, 2007; Bredin & Söderlund, 2005

⁸² Maxwell & Knox, 2009

⁸³ Ekman, 1999

⁸⁴ Kunerth & Mosley, 2011

⁸⁵ Martin, 2009

⁸⁶ Grönroos, 2008

⁸⁷ Stuart, 2002 i Punjaisri & Wilson, 2011

⁸⁸ Punjaisri & Wilson, 2011

De anställda har ett stort inflytande på företagets kunder då kunders åsikter om företaget primärt är baserat på deras interagerande med företagets personal⁸⁹. Personal som då känner sig nöjd och som identifierar sig med företaget levererar ett bättre servicemöte gentemot kunderna⁹⁰. Är personalen emellertid missnöjd riskerar detta att påverka kunderna då de kan få en felaktig bild av företaget⁹¹. Att skapa framgång för sitt varumärke är således beroende av att personalen lever upp till företagets löften och kärnvärden⁹².

3.2 Grupp nivå

Tidigare har vi tagit upp vilka faktorer som påverkar negativ WoM på företagsnivå. I detta avsnitt tar vi upp vilka faktorer som kan bidra till negativ WoM på grupp nivå.

Förståelse för hur en grupp fungerar fås först när man tittar närmare på hur deltagarna i gruppen förhåller sig gentemot varandra och hur de fungerar tillsammans⁹³.

En grupp består av en samling individer som interagerar ansikte-mot-ansikte och där var och en är medveten om sin grupptillhörighet, om vilka andra som tillhör gruppen och vilka mål och visioner som eftersträvas⁹⁴. En grupp kan däremot inte förstås genom att endast titta på dessa individer var för sig. Förståelse för hur en grupp fungerar fås först vid närmare titt på hur deltagarna i gruppen förhåller sig gentemot varandra och hur de fungerar tillsammans.⁹⁵ I en grupp skapas identiteten av deltagarna och är inte bara ett resultat av hur varje individ är var för sig utan även ett resultat av hur de är tillsammans⁹⁶. När deltagarna i gruppen agerar och förhåller sig till varandra skapas en situation, ett klimat eller en stämning. Denna situation, klimat eller stämning påverkar sedan i sin tur varje deltagare som reagerar på detta på något sätt vilket sedan reflekteras tillbaka gentemot gruppen.⁹⁷ Det är således inte deltagarna i gruppen som utgör gruppens fundament utan istället deltagarnas inbördes relationer⁹⁸.

Människor tenderar även att vara mer positivt inställda till medlemmarna i den grupp de vill tillhöra, än människor i andra grupper. Vad den egna gruppen tycker, tänker och hur de handlar är det viktigaste att ta hänsyn till för den som vill tillhöra en grupp. Den sociala identiteten är således den del av individens självuppfattning som skapas utifrån individens grupptillhörighet.⁹⁹ Människor har en stark önskan om att få tillhöra grupper. Gruppmedlemmar kan därför anpassa sig till negativitet, missnöje och liknande bara för att få tillhöra gruppen och bli en del av dess identitet.¹⁰⁰ Det finns dock olika aspekter och begär som påverkar individer i en grupp. Nedan följer en beskrivning av olika syften som präglar gruppen.

3.2.1 Gruppens syften

Det finns två olika sorters syften i en grupp. Det ena är instrumentella syften och är ofta ett resultat av uttalade beslut inom gruppen eller från ledningen. Det andra är socio-emotionella syften och syftar till de sociala och emotionella behoven varje individ har. En arbetsgrupp bildas för att uppnå ett av organisationens syften och har som mål att slutföra en uppgift. En arbetsgrupps instrumentella aspekt innebär de regler och strukturer som inrättats för att uppnå målen i gruppen. Det finns dock även socio-emotionella aspekter i arbetsgruppen. Arbetsgruppen utgör för individen ett instrument för att dennes individuella syften ska tillgodoses såsom lön, mat och kläder. Arbetsgrupper har således både en instrumentell och en socio-emotionell sida. Organisationen är beroende av den instrumentella aspekten för att producera och individen av den socio-emotionella aspekten för att fungera. En organisation kan aldrig ha några socio-emotionella syften då trivsel på arbetsplatsen inte är ett egenvärde utan ett redskap för att nå ett högre syfte, såsom lönsamhet. En organisation, eller en arbetsgrupp, har således ett överordnat syfte i termer av vinstmaximering (i ett privat företag). Individens beteenden i en grupp följer dock sitt behov av socio-

⁸⁹ Reichheld, 1993

⁹⁰ Schlager et al, 2011; Grönroos, 2008; Echeverri & Edvardsson, 2002

⁹¹ Reichheld, 1993

⁹² De Chernatony et al 2006

⁹³ Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen - Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.

⁹⁴ Johnson & Johnson, 1987 i Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*. Volym 37. Sidor: 1017-1040.

⁹⁵ Granér, 1991

⁹⁶ Luft, J. (1984). *Group Processes - An introduction to Group Dynamics*. Mountain View: Mayfield Publishing Company

⁹⁷ Granér, 1991

⁹⁸ Luft, 1984

⁹⁹ Hwang et al 2005

¹⁰⁰ Granér, 1991

emotionell tillfredsställelse och agerar således inte alltid rationellt, verklighetsanpassat eller som mest utvecklande för företaget. Det som driver och motiverar individers handlingar har ofta en grund i vad de upplever känslomässigt.¹⁰¹

”When dealing with people, remember we are not dealing with creatures of logic; we are dealing with creatures of emotion, creatures bristling with prejudices and motivated by pride and vanity.”¹⁰²

3.2.2 Intressegemenskap, gruppsytryck och konformitet

Om en grupp inte lyckas samordna sig kring ett antal syften slutar den att fungera och blir istället en samling oorganiserade individer. Intressegemenskap samt gruppsytryck och konformitet är två typer av förutsättningar för att en gemensam syftestruktur ska utvecklas.¹⁰³ Konformitet och gruppsytryck innebär att individer byter åsikt eller tagen position till en annan på grund av social påverkan. Framförallt gör individer detta när de känner ett tryck från omgivningen, exempelvis för att passa in och få samtycke. Personer tenderar även att göra som majoriteten gör, även om de anser att agerandet är fel, för att inte känna sig socialt avvikande. Den sociala påverkan blir större ju starkare den som påverkar är och desto fler personer som utövar påverkandet, exempelvis storleken på gruppen. Det innebär att personer tillfälligt går med på något eller förändrar deras beteende eller attityder på grund av social påtryckning, tvång eller påverkan av en grupp.¹⁰⁴ Intressegemenskap innebär att gruppen har liknande intressen. Detta för att kunna samordna sig kring sina syften. Hur pass stark genomslagskraft de individuella syftena får i en grupp beror på hur pass stark ställning individerna har i gruppen.¹⁰⁵

När kraven från överordnade i en organisation gentemot gruppen uppfattas som tvetydiga och motstridiga skapas det ett osäkert och otryggt klimat i gruppen vilket i sin tur bidrar till att gruppens destruktiva och irrationella sidor får större utrymme och kan växa sig starkare. För att detta inte ska hända är det en förutsättning att det socio-emotionella klimatet i en arbetsgrupp har uppnått en så pass hög nivå att det kännetecknas av samhörighet och trygghet.¹⁰⁶

Gruppens syften skapas både av chefer och av kolleger. De individer som ingår i gruppen tar dock även med sig sina individuella behov in i gruppen och försöker få dessa tillfredsställda. Nedan går vi igenom FIRO-modellen som behandlar detta område.

3.2.3 Tillhörighet, kontroll och närhet

William Schutz har beskrivit ett sätt att se de behov individen har, i relation till andra, i termer av tillhörighet, kontroll och närhet. En grupp genomgår olika faser som baseras på dessa individuella behov. Denna modell kallas FIRO-modellen och står för Fundamental Interpersonal Relations Orientation.¹⁰⁷ Individens behov kan variera men grupper skapar ofta tillfällen för individer att få dessa behov tillfredsställda.¹⁰⁸

Tillhörighet innebär att människor går med i grupper för att tillfredsställa sitt behov av gemenskap. Individer behöver bli uppmärksammade som unika och känna sig förstådda. Som individ vill människan bli accepterad och sedd som medlem av de övriga i gruppen. Behovet av kontroll återspeglas i ett behov av status och makt. Människor behöver ha kontroll över sig själva och andra och ibland går även kontrollen till någon annan då råd och vägledning efterfrågas. Individer vill att de övriga gruppmedlemmarna erkänner denna makt, kompetens, inflytande, status och auktoritet. Behovet av värme driver människor att ge och ta känslomässig närhet. Det skapas djupare känslor för en annan person, såväl hat som kärlek.¹⁰⁹

¹⁰¹ Granér, 1991

¹⁰² Carnegie, 1936 i Furnham, A. Taylor, J. (2011). *Bad Apples - Identify, Prevent and Manage Negative Behaviour at Work*. (Elektronisk). New York: Palgrave Macmillan. Sidan 260. Tillgänglig: Libhub. 2011-11-20

¹⁰³ Carnegie, 1936 i Furnham & Taylor, 2011

¹⁰⁴ Granér, 1991; Hwang et al, 2005

¹⁰⁵ Granér, 1991

¹⁰⁶ ibid.

¹⁰⁷ Schutz, 1958 i Blomquist, C. Röding, P. (2010). *Ledarskap - Personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB

¹⁰⁸ Schutz, 1958 i Beebe, S, A. Masterson, J, T. (2000). *Communicating in Small Group - Principles and Practices*. Boston MA: Longman.; Granér, 1991

¹⁰⁹ Schutz, 1958 i Beebe & Masterson 2000; Granér, 1991

Schutz menar att en grupp inte bara är en samling individer med gemensamma mål, det är även en plats för individer att tillfredsställa sina egna behov. Dessa påverkar sedan i sin tur gruppens processer och beteenden. I början av gruppens formation är tillhörighet det viktigaste behovet. När gruppen utvecklas blir kontrollbehovet allt viktigare och allt eftersom konflikter löses i gruppen är behovet av närhet relevant. Det finns en sorts cyklisk följd i detta.¹¹⁰ Denna följd är en nödvändighet att förstå för att kunna skapa en effektiv arbetsgrupp¹¹¹. En gruppens formationsprocess är således inte endast härledd till gruppens ingångsfas utan är istället något som är återkommande genom hela dess utveckling och som inte avstannar förrän gruppen löses upp¹¹². Beroende på hur starka gruppens syften är och hur starka individers olika behov är, desto olika starkt påverkar den sociala omgivningen individen. Nedan följer en beskrivning av subgrupper som bildas inom den stora gruppen och som påverkar individen i gruppkonstellationer.

3.2.4 Subgrupper

I alla grupper finns det subgrupper. En subgrupp är en undergrupp där gruppens medlemmar har delat upp sig på basis av umgänge eller arbete. Det skapas sociala roller där olika gruppmedlemmar har anpassat sitt sätt att vara och tagit olika funktioner. Det finns både formella och informella grupper och subgrupper.¹¹³ Det finns ofta en rädsla för subgruppsbildningar i organisationer men Granér menar att subgrupper sällan är av ondo och inte är ett tecken på splittring i gruppen. Om det inte skulle finnas några subgrupper är detta snarare ett uttryck för att gruppen är instabil. Det beror på att många av medlemmarna i gruppen inte har valt att investera känslomässigt i gruppkonstellationen om det inte bildas subgrupper och gruppen i sig kan då inte ge individerna någon socio-emotionell behovstillfredsställelse. Det uppstår därför en obalans i strukturen. Grupper som saknar subgrupper kan då endast existera tillfälligt anser Granér.¹¹⁴ Inom gruppen kan det även uppstå motsättningar och konflikter. Vi diskuterar nedan vilka dessa kan vara och vad de kan bero på.

3.2.5 Motsättningar och konflikter

Osäkerhet, rollkonflikt och bristande kontroll över arbetssituationen är de vanligaste anledningarna till konflikt och ångest i arbetslivet enligt Moxnes¹¹⁵. I grupper där det finns en vilja att personer ska utvecklas tas ofta de yttre trygghetsfaktorerna bort, såsom olika roller, för att få människor att känna sig självsäkra. Självsäkerhet är en förutsättning för att individer ska utvecklas. För att utveckla personer och verksamheter bör det enligt Engquist skapas förhållanden som tillåter parterna att tala om verkligheten.¹¹⁶ Dessa förhållanden eliminerar osäkerheten och låter parterna utvecklas och således även organisationen. Det är därmed inte enbart missförhållanden som skapar ångest utan även att det inte talas om situationerna som skapar ångesten. Tydlighet är det bästa verktyget mot ångest och för att skapa detta krävs det att chefer talar med personal på högre kommunikationsnivåer. Att tala om svåra frågor kommer till en början att skapa ångest men slutligen leda till utveckling. Att inte tala om svåra frågor kommer endast leda till stagnation för företaget.¹¹⁷

Ett effektivt sätt att reducera fördomar och minska motsättningar mellan olika individer i olika grupper, är även att få dem att komma i kontakt med varandra. Detta kan låta som en självklarhet men är inte lika lätt i praktiken. Det kan finnas många olika typer av hinder för att lyckas arbeta bort eventuella motsättningar och överbrygga gap och således skapa sammanhållning bland olika individer och även att få dem att samarbeta. För att detta ska fungera måste det finnas stöd runt omkring, kontakten måste vara frekvent och långvarig, det ska finnas en möjlighet att utveckla meningsfulla relationer och även en önskan från alla inblandade individer att vilja överbrygga motsättningarna. Ännu en faktor som underlättar samarbete och minskade motsättningar är att skapa gemensamma mål att sträva efter eller samarbeta kring.¹¹⁸

¹¹⁰ Beebe & Masterson, 2000

¹¹¹ Blomquist & Röding, 2010

¹¹² Beebe & Masterson, 2000

¹¹³ Pelsmacker, De P. Geuens, M. Berg, Van den J. (2010). *Marketing Communications; A European Perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

¹¹⁴ Granér, 1991

¹¹⁵ Moxnes (1991) i Engquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen - chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

¹¹⁶ Engquist, 1992

¹¹⁷ ibid.

¹¹⁸ Hwang et al, 2005

3.2.6 Sammanfattning gruppnivå

För att få en förståelse för hur en grupp fungerar krävs det en närmre titt på hur deltagarna i gruppen förhåller sig till varandra. En grupps identitet är ett resultat av hur individerna fungerar tillsammans, inte var för sig.¹¹⁹ Beroende på hur deltagarna agerar och förhåller sig till varandra skapas en viss stämning och klimat som projiceras över till de olika gruppmedlemmarna. Då människor har ett starkt behov av att tillhöra en grupp kan de lätt anamma negativitet och missnöje bara för att få vara en del av gemenskapen.¹²⁰

Instrumentella och socio-emotionella syften präglar en grupps beteende. Företaget är beroende av den instrumentella aspekten för att fungera och skapa lönsamhet medan individen i gruppen är beroende av den socio-emotionella aspekten för att skapa tillfredsställelse. Det som driver individer har ofta sin grund i vad de upplever känslomässigt. Om kraven från överordnade i företaget uppfattas som tvetydiga och motstridiga skapas ett osäkert och otryggt klimat i arbetsgruppen.¹²¹ En grupp genomgår olika faser baserat på de individuella behoven i arbetsgruppen. Dessa är tillhörighet, kontroll och närhet.¹²² En grupp är således inte bara en samling individer med gemensamma mål utan en grupp är även en plats för dessa individer att få sina personliga behov tillfredsställda.¹²³

För att en gemensam syftesstruktur ska utvecklas i en grupp krävs intressegemenskap, gruppsytryck och konformitet. Personer tenderar att göra som resten av arbetsgruppen gör för att få passa in. I alla grupper finns det även subgrupper. Dessa är sällan av ondo och är en förutsättning för att hela gruppen ska kunna existera.¹²⁴ För att undvika motsättningar och konflikter i en grupp behövs det enligt Engquist skapas utrymme för att tala om verkligheten. Det krävs att det finns stöd i omgivningen, frekventa kontakter samt att det finns en vilja av de inblandade att minska motsättningarna för att detta ska fungera.¹²⁵

3.3 Individnivå

Vi har tidigare tagit upp vilka faktorer som kan påverka negativ WoM på företags- och gruppnivå. Här tar vi vidare upp vilka faktorer som kan leda till negativ WoM och som har en direkt koppling till individen.

3.3.1 Den sociala omgivningen

Social påverkan innebär de processer där individens attityder och beteenden påverkas av andra människor i sin närhet. Påverkan av detta slag kan vara både medveten och omedveten. I samband med social påverkan tas ofta samtycke, lydnad och sociala normer upp.¹²⁶ Beroende på de sammanhang, och de personer som finns runt omkring individen, kan olika egenskaper framträda och människan kan vara mer eller mindre mottaglig för påverkan från sin omgivning. I vissa sammanhang har människorna runtomkring betydligt större inflytande än i andra kontexter. Sådana sammanhang kan vara när personer anser att det är viktigt att passa in. Då blir anpassningen till omgivningen allt viktigare och mer påtaglig. Hur angeläget eller lätt personer anammar andras åsikter och sätt att vara beror till stor del på den situation de befinner sig i.¹²⁷ Vill individer gärna passa in och känna samhörighet i en grupp är sannolikheten för att individen anpassar sig större. Om det finns en stark ledare i gruppen som medlemmarna gärna lyssnar på kan de även anpassa sitt beteende efter denna ledare.¹²⁸

Beroende på tidigare erfarenheter och personliga egenskaper tolkar anställda ett företags värderingar på olika sätt och i olika grad vilket i sig beror på människans komplexitet och olikheter. Detta belyser svårigheten i att från företagets sida enbart ha skrivna texter som all personal förväntas förstå, tolka och använda i sitt arbete. Personer förstår verkligheten utifrån sina egna uppfattningar och upplevelser. En person med en mer negativ bakgrund tenderar att se sin omgivning ur ett mer pessimistiskt synsätt.¹²⁹ Individer tolkar således sin

¹¹⁹ Granér, 1991; Luft, 1984

¹²⁰ Granér, 1991

¹²¹ Graner, 1991

¹²² Schutz, 1958 i Blomquist & Röding, 2010

¹²³ Schutz, 1958 i Beebe & Masterson, 2000

¹²⁴ Hwang et al, 2005

¹²⁵ Engquist, 1992

¹²⁶ Hwang et al, 2005

¹²⁷ ibid.

¹²⁸ Hwang et al, 2005; Ekman, 1999

¹²⁹ Hwang et al, 2005

omvärld på olika sätt. Nedan följer ett avsnitt om vilka emotionella och instrumentella syften individer tar med sig in i relationer och grupper.

3.3.2 *Individens syften*

Individens syften handlar om att få så stor personlig tillfredsställelse och så lite obehag som möjligt. Målet för all mänsklig aktivitet är att få en känslomässig tillfredsställelse. Som tidigare nämnt är individens syften i grunden alltid emotionella. Något av det värsta som kan hända människan är att denna inte får någon kontakt med andra. Även en relation som kantas av aggressivitet och destruktivitet är bättre än ingen relation alls. Men individer kan använda sig av både socio-emotionella och instrumentella syften för att nå sina mål. Dock är den socio-emotionella behovstillfredsställelsen en utgångspunkt för att individen ska kunna utvecklas. Om behovstillfredsställelsen är otillräcklig riskerar individens beteende att bli destruktivt.¹³⁰ Individer påverkas således av flera olika aspekter. Emellertid påverkar vissa individer gruppen i större utsträckning än andra. Vi resonerar därför kring opinionsledare i nästa avsnitt, personer som har ett starkt inflytande på individen och gruppen.

3.3.3 *Opinionsledare*

*"One American in ten tells the other nine how to vote, where to eat, and what to buy,"*¹³¹

Människor som har ett starkt inflytande på andra brukar kallas opinionsledare. Dessa opinionsledare pratar så att andra lyssnar, är engagerade till sättet och har oftast ett stort nätverk av människor omkring sig. Opinionsledare finns överallt och på alla arbetsplatser. De vill gärna göra sig hörda, påverka andra med sina åsikter, ha ett stort nätverk, träffa andra samt leda sin grupp. Opinionsledare blir i många fall och situationer en typ av ambassadör för sitt företags varumärke och är därför en avgörande faktor i kundrelationer, interna relationer och för varumärkets interna och externa framgång. Vissa drar det så pass långt som att säga att opinionsledare är ansvariga för varumärkets överlevnad.¹³²

Förutom att opinionsledarna har ett starkt inflytande på andra och deras åsikter och idéer kan opinionsledare även fungera överbyggande mellan olika grupperingar och nätverk.¹³³ Dessa personer är betydelsefulla för informationsspridningen från ett nätverk till ett annat och framförallt inom arbetsgrupper på ett företag¹³⁴. Då opinionsledarna har inflytande över och en möjlighet att påverka andra i sin omgivning är det relevant för företaget att identifiera opinionsledarna och arbeta med dem för att gynna företaget och se till att det främst är det positiva och fördelaktiga om företaget som sprids¹³⁵.

*"Be where the information is."*¹³⁶

Opinionsledare kan förändra och påverka andras attityder och kan göra detta både direkt, med hjälp av WoM, och indirekt genom att andra anammar deras åsikter och tankar¹³⁷. Det kan uppstå problem om opinionsledaren väljer bort viss information och på så vis förmedlar en sned eller vinklad bild till sin omgivning eller om de är selektiva i sin informationspridning¹³⁸. Det kan även uppstå konflikter om opinionsledarna enbart delger information till en utvald grupp på företaget¹³⁹.

I ett företag handlar det om för ledningen att försöka nå ut till dessa personer som använder kommunikation på ett effektivt sätt för att sprida sina tankar, idéer och åsikter till sin omgivning. Det är ofta opinionsledarna

¹³⁰ Granér, 1991

¹³¹ Thorstenson, 2006. Sidan: 16

¹³² Thorstenson, 2006

¹³³ Lauer, C. (2008). The Influentials – Executive Book Summaries. By Free Pass in Bloomberg Businessweek.

<http://www.businessweek.com/managing/content/apr2008/ca20080417_331347.htm (Hämtad 2011-11-18)

¹³⁴ Thorstenson, 2006

¹³⁵ Lauer, 2008

¹³⁶ ibid.

¹³⁷ Vernetto, E. 2004. "Targeting Women's Clothing Fashion Opinion Leaders in Media Planning: An Application for Magazines", *Journal of advertising research*. Volym 44. Upplaga 1. Sidor 90-107.

¹³⁸ Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. (2006). Consumer behavior. Mason, OH: Thomson/South-Western

¹³⁹ Assael, H. (1998). Consumer behaviour and marketing action. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ.

som antingen driver eller hämmar företaget i sin utveckling. För att nå opinionsledare måste företag och marknadsförare försöka förstå och få en möjlighet att närvara i samtalen som sker och skapa en *Influential Strategy*, en strategi för att nå de inflytelserika opinionsledarna. Detta för att nå ut till de personer som alla andra vänder sig till för idéer och information.¹⁴⁰

3.3.4 Sammanfattning individnivå

Om den socio-emotionella tillfredsställelsen är otillräcklig för individen kan detta leda till ett destruktivt beteende¹⁴¹. Ju större behov individen har av att passa in desto mer anpassar sig individen till de övriga gruppmedlemmarna¹⁴². Opinionsledare har även ett starkt inflytande på individerna i gruppen. Företag bör försöka nå dessa då opinionsledare ofta verkar som ambassadörer för företagets varumärke. Således är opinionsledarna en essentiell grundbult i spridningen av företagets mål och visioner gentemot övrig personal och utåt mot kunder.¹⁴³

3.4 Kommunikation

Nedan följer ett avsnitt om kommunikation. Detta för att skapa vidare kunskap om fenomenet negativ WoM och de effekter kommunikation har på individen och dess omgivning.

“Lack of coordination in internal communication is a problem because it undermines the consistency on which a brand depends.”¹⁴⁴

I alla företag finns det någon form av interna problem, vare sig det beror på tröghet eller motvilja till förändring. Echeverri & Edvardsson menar att det vore möjligt att hantera dessa problem om företagen förbättrade den interna kommunikationen och förmedlingen av information till medarbetarna. De menar vidare att några symptom på att ett företag har problem med kommunikation är att man kan identifiera informationssvårighet i form av brist på information, oklar information, information i fel tid, information till fel personer eller information som är förmedlad på fel sätt.¹⁴⁵

“The greatest problem with communication is the illusion that it has been accomplished.”¹⁴⁶

3.4.1 Kommunikationsprogram

Ett kraftfullt verktyg för att skapa ett samstämt fokus mellan de anställda är enligt Echeverri & Edvardsson att etablera kommunikationsprogram¹⁴⁷. Tillgång till relevant information betraktas ofta som något positivt som kan skapa enighet, Vi-anda, bra beslutsunderlag, samarbete, minska personalomsättning, motverka ryktesspridning samt öka effektiviteten i företaget¹⁴⁸.

Det finns ett behov av att skapa platser där kommunikationen kan få möjlighet att finnas för att undvika misstolkningar och konflikter¹⁴⁹. Det finns även behov av att uppmuntra personalen till kontinuerlig återkoppling och ge personalen möjlighet att kommunicera med ledning och presentera sina åsikter och krav, samt kunna vidarebefordra eventuella önskemål eller klagomål från konsumenterna¹⁵⁰. I annat fall kan en grogrund för missuppfattningar, ointresse, oklara befogenheter, oklarhet i rollbeteende och vilka kompetenser som värderas internt uppstå¹⁵¹.

Kommunikation i en grupp innebär att gruppmedlemmarna delar varandras verklighetsuppfattning. Det handlar inte om att parterna nödvändigtvis tycker likadant utan istället att de förstår varandra och accepterar

¹⁴⁰ Lauer, 2008

¹⁴¹ Granér, 1991

¹⁴² Hwang et al, 2005

¹⁴³ Thorstensson, 2006

¹⁴⁴ Quirke, 2000 i Buckingham, I. (2008) *Brand Engagement* (Elektronisk) New York: Palgrave MacMillan. Tillgänglig: LibHub. (2011-11-21). Sidan: 83

¹⁴⁵ Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁴⁶ Bernard Shaw i Thorstensson, 2006. Sidan 37

¹⁴⁷ Harris, F. De Chernatory, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Volym 35, Upplaga 3/4. Sidor: 441-456.

¹⁴⁸ Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁴⁹ Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁵⁰ Grönroos, 2008

¹⁵¹ Echeverri & Edvardsson, 2002

andras uppfattning. Kommunikation är således något som finns mellan två eller fler personer vilket innebär att begreppet envägskommunikation är meningslöst då kommunikation aldrig kan komma från endast ett håll.¹⁵² God kommunikation förutsätter därför att de olika parterna förstår varandra och inser hur de fungerar för att kunna utbyta information och budskap på ett effektivt sätt¹⁵³.

3.4.2 Metakommunikation

Det finns olika nivåer av kommunikation, vilka kallas elementnivån och metanivån. Elementnivån innebär att det talas om exempelvis ergonomi, löner, lokalfrågor och liknande. På metanivån talas det istället om värderingar och relationer samt kommunikationen i sig. Metakommunikation är en process där parterna definierar sitt förhållande till varandra och som bestämmer hur de ser på varandra. Metakommunikationen avgör även vilka värderingar som gäller, vilka umgängesregler och vilka budskap som finns samt hur dessa ska uppfattas. Om parterna inte definierar sitt förhållande kommer relationen bli en dragkamp om exempelvis vem som har rätt att göra vad, vilka principer som gäller eller andra maktförhållande.¹⁵⁴

3.4.3 Goda relationer

” [...] bra kommunikation är detsamma som en bra relation.”¹⁵⁵

Kommunikation som begrepp innebär att de personer som ingår i samtalet båda lyckas nå sina mål på ett socialt sätt. Engquist (1992) menar därför att all kommunikation är detsamma som en bra relation. Individer kan således inte tala med varandra om de har en dålig relation.¹⁵⁶ Det är således av högsta vikt att det finns en gemensam förståelse mellan medlemmarna i en grupp. Detta för att grupperna ska kunna slutföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt utan att behöva bromsas på grund av uttalade hinder eller svårigheter i relationen.¹⁵⁷

3.4.4 Mål med kommunikationen

Sammantaget av olika teoretiker förekommer tre syften och önskemål oftare än andra när det handlar om syftet med kommunikationen för individen; behovet av kontroll, bidrag till personlig utveckling samt bekräftelse. Kontroll syftar till att dämpa den osäkerhet som kan uppkomma vid kommunikation och kan handla om vad man får säga, hur man ska säga det och om det finns några hot. Personlig utveckling innebär de utvecklingsmöjligheter som existerar genom att individen deltar i samtal. Bekräftelse handlar om att alla människor vill bli bekräftade och tagna på allvar. Individen erkänns då rätten till sina åsikter, värderingar och känslor.¹⁵⁸ Ett samtal innehåller således inte enbart prat utan även fler, omedvetna nivåer som bidrar till olika känslor och beteenden. Det är inte bara det verbala som förmedlas i en kommunikation utan även det icke-verbala, oftast i form av olika budskap.¹⁵⁹

Ett samtal kan inte exkludera en persons värderingar. Värderingar finns alltid med oavsett vad som sägs då det är dessa som styr vad individen gör och är. I en god relation kan fokus riktas mot det praktiska, det vill säga hur de olika målen ska uppnås, och värderingsskillnader kan bortses ifrån. En dålig relation karaktäriseras av en konstant kamp om relationens uttryck vilket leder till att den konkreta planeringen inte kan genomföras då allt fokus ligger på relationen. En förutsättning för att parter ska kunna planera och genomföra praktiska tillvägagångssätt för att nå målen är därför att de metakommunicerar, att de talar om relationen i sig.¹⁶⁰

3.4.5 Sammanfattning kommunikation

Sammanfattningsvis finns det ett behov av att skapa utrymme för de anställda där de kan kommunicera. För att gruppen ska kunna fungera effektivt krävs det att de olika medlemmarna har en förståelse för varandra och olika verklighetsuppfattningar.¹⁶¹ Parterna behöver metakommunicera, så att goda relationer skapas som

¹⁵² Engquist, 1992; Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁵³ Engquist, 1992

¹⁵⁴ Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁵⁵ Engquist, 1992. Sidan 35

¹⁵⁶ Engquist, 1992

¹⁵⁷ ibid.

¹⁵⁸ ibid.

¹⁵⁹ Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁶⁰ Engquist, 1992

¹⁶¹ Echeverri & Edvardsson, 2002

i sin tur genererar en fortsatt givande kommunikation parterna emellan. I annat fall fastnar kommunikationen vid att reda ut personlig motsättningar.¹⁶² Kommunikation är inte enbart prat individer emellan utan inbegriper även djupare nivåer i termer av att tillfredsställa behov, bidra till personlig utveckling samt bekräftelse¹⁶³. Då individers värderingar aldrig kan lämnas utanför ett samtal har dessa en signifikant roll i relationer och kommunikation¹⁶⁴.

¹⁶² Engquist, 1992

¹⁶³ Echeverri & Edvardsson, 2002

¹⁶⁴ Engquist, 1992

3.5 Faktorer som påverkar negativ WoM

Nedan följer en sammanställning av ovanstående presenterade faktorer som påverkar negativ WoM. Efter att ha bearbetat den teoretiska referensramen har vi kommit fram till att det är speciellt vissa faktorer som har stort inflytande på individen vid negativ WoM. Vi har valt att presentera faktorerna i modellen utefter strukturen i kapitlet, det vill säga utefter företagsnivå, gruppnivå, individnivå och kommunikation.

| Faktorer som påverkar negativ WoM | | | Kommunikation |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Företagsnivå | Gruppnivå | Individnivå | |
| HR | Gruppens syften | Sociala omgivningen | Kommunikationsprogram |
| Företagskultur | Intressegemenskap | Individens syften | Metakommunikation |
| Normer | Gruppträck | Opinionsledare | Goda relationer |
| Employer branding | Konformitet | | |
| Internal branding | Tillhörighet, kontroll och närhet | | |
| Psykologiskt kontrakt | Subgrupper | | |
| Identifiering | Motsättningar och konflikter | | |
| Servicemötet | | | |

Modell 2. Faktorer som påverkar negativ WoM.

Kapitel 4

Empiri

I detta kapitel beskrivs det insamlade empiriska materialet. Dels från våra fokusgruppsintervjuer men även från vår enkätundersökning. Vi genomförde två fokusgrupper med vardera sex personer i varje. 101 personer har besvarat enkätundersökningen. Först går vi igenom datan från enkätundersökningen sedan följer datan från fokusgruppsintervjuerna.

”Få äro de som, i brist på samtalsämnen, skulle avstå från att avslöja sina vänners intima angelägenheter.”¹⁶⁵

4.1 Enkätundersökning

89 procent av de tillfrågade svarade ja på frågan om det förekommer skvaller på arbetsplatsen. Endast åtta procent av deltagarna menade att skvaller enbart var positivt medan nästan hälften ansåg att det var både positivt och negativt. 46 procent ansåg att skvaller enbart var negativt. Övervägande del av svaren, 59 procent, menade på att skvaller ofta har en negativ effekt på arbetsplatsen och att det negativa skvaller sprids väldigt lätt kollegor emellan. Respondenterna ansåg att skvaller framförallt handlade om kollegor, chefen, kunder och andra medarbetares arbetsinsats på företaget.

”Påverkas främst av oinspirerad atmosfär när folk snackar skit, tar dock ej åt mig personligen men kundbemötandet påverkas.”

”Skvaller bidrar till dålig stämning, motsättningar mellan kollegor, negativt klimat, tappar lusten att gå dit.”

53 procent menade på att de påverkades av skvaller och att det då främst påverkade deras syn på och inställning till, andra medarbetare. Det kunde även påverka deras egen självbild och relationer negativt. Dessutom ansåg de svarande att skvaller och skitsnack skapade irritation och otrygghet både på arbetsplatsen och i arbetsgruppen. Somliga poängterade att skvaller påverkade deras förmåga att utföra sina arbetsuppgifter engagerat och att det även påverkade servicekvaliteten i mötet med kunden.

”Arbetsmoralen sänks, motivationen att jobba för företagets bästa blir låg.”

”Jag blir nedstämd, får ingen lust att jobba mer och kan inte ge den servicen jag vill.”

Även om övervägande del av svaren, 83 procent, ansåg att skvaller kan skapa gemenskap på arbetsplatsen så menar samtidigt 96 procent att det kan skapa motsättningar mellan kollegor. 79 procent ansåg även att ledning och chefer varken tar ansvar för eller uppmärksammar skvaller och skitsnack eller vidtar några åtgärder. Om ledningen vidtog åtgärder skedde detta i form av personliga samtal, utvecklingsamtal några gånger om året där problem kan tas upp, eller extrainsatta möten vid behov. På frågan om huruvida den anställda kan tänka sig att byta jobb om ledningen inte gör någonting åt skitsnacket som bidrar till negativt klimat på arbetsplatsen svarade 89 procent ja.

¹⁶⁵ Nietzsche citerad i Adelswärd, V. (1991). *Prat, skratt, skvaller och gräl - och annat vi gör när vi samtalar*. Stockholm: Brombergs. Sidan 130

4.2 Fokusgruppsintervjuer

4.2.1 Skvaller och skitsnack på företaget

Deltagarna i båda fokusgrupperna var enade om att det förekom skvaller och skitsnack på deras nuvarande samt tidigare arbetsplatser. Skvallret berodde enligt deltagarna på ett intresse för andras liv och angelägenheter samt för att få diskutera något mer än arbetet. Skvallret hade främst en negativ ton och effekt enligt deltagarna. I den ena fokusgruppen nämndes det även att detta kan bero på att man främst lägger märke till det negativa som sägs och att det positiva skvallret inte ses som skvaller. Det positiva skvallret berör en inte på samma sätt som det negativa och uppmärksammas därför inte på samma sätt.

”Människor har en tendens att gotta sig i andras liv och angelägenheter för att själv må bättre.”

Det framkom även i båda fokusgrupperna att det enligt deltagarna var lättare att prata med personer som var lika de själva. De som hade samma position på jobbet, var i samma ålder, befann sig i samma situation och som man kände att man kunde jämföra sig med och känna tillhörighet med. Deltagarna i fokusgrupperna menade att man tenderar att ty sig till dem man känner mest likhet och samhörighet med. I arbetsgrupper där personer med olika egenskaper arbetar tillsammans försökte man alltid hitta likheter eller något gemensamt för att skapa en bättre och starkare sammanhållning i gruppen menade de flesta deltagarna i fokusgrupperna.

4.2.2 Vem är det som skvallrar?

Det poängterades i grupperna att det främst var frontpersonalen på arbetsplatserna som skvallrade och pratade skit. Deltagarna trodde detta berodde på att man sökte en flykt från sitt arbete eller på grund av att man försökte stärka sig själv, alternativt sänka andra för att må bättre själv. Förekomsten av skvaller och skitsnack hos frontpersonalen kunde även bero på att det fanns fler i samma position som man kunde skvallra med. Ytterligare en anledning till skvaller och skitsnack kunde bero på en viss avund för de som är högre uppsatta i företaget. Skvallret blev på så sätt en flykt från vardagen och ett verktyg för att skapa indirekt makt och status.

Cheferna borde agera som förebilder enligt deltagarna och de trodde att cheferna stod utanför skvallret och inte var lika engagerade eller drivande i skvallret på företaget. Detta delvis på grund av att det fanns färre chefer än medarbetare vilket gjorde att de inte hade lika många att skvallra med och dela skitsnacket med då man främst skvallrade med de som befinner sig i samma situation och position. Den ena gruppen menade även att cheferna mår mer om och upplever en starkare lojalitet gentemot företaget och vill därför inte smutskasta något som de försöker skydda och stå för. En deltagare nämnde att ju mer engagerad du var i företaget desto mer brydde du dig. Ditt företag blev din identitet och du ville på så sätt skydda sig själv och din egen identitet och du blev därför mer positiv till företaget. Du ville inte prata illa om din egen identitet. Har du arbetat länge på ett företag och känner lojalitet pratar du mindre illa om företaget.

”Oavsett var i livet man befinner sig i och i olika situationer och sammanhang är det ett mänskligt behov att sträva efter bekräftelse.”

Citatet ovan var ett enat argument i den ena gruppen och det poängterades att det även var ett viktigt faktum i en arbetssituation och i en arbetsgrupp. Deltagarna i båda fokusgrupperna menade att om de inte kände sig bekräftade och accepterade var det svårt att känna glädje och längtan efter sitt arbete, sina kollegor och sitt företag. Deltagarna diskuterade vidare och ansåg att det var viktigt att man som grupp hittar en gemenskap och samhörighet för att kunna stå enade och sträva åt samma håll. Har gruppen för mycket olika åsikter och har svårt för att komma överens blir det problematiskt att arbeta som en grupp. Inom gruppen var individerna därför ibland tvungna rucka på sina åsikter och ge sig i vissa situationer eller diskussioner. Deltagarna var dock inte lika villiga att ge vika för sina privata åsikter och värderingar men om det gällde ett arbetssammanhang kunde de anpassa sig till vad resten av gruppen tyckte och kände.

“När det kommer till jobbet kan jag anpassa mig och ge vika för mitt privata tyckande, men inte när det kommer till mina privata värderingar.”

4.2.3 Att få uttrycka sina åsikter

Att självbilden har påverkats och förändrats på grund av olika chefer, arbetsplatser och kollegor var nästan alla deltagare i vår empiriska studie överens om och hade erfarenhet av. En del av deltagarna upplevde sig tvingade att anpassa sig till en grupp medan en annan deltagare såg det som en naturlig utveckling och läroprocess att utvecklas med hjälp av andra. Denna deltagare menade vidare att med hjälp av kollegor och andra medarbetare på arbetsplatsen kunde man vinna nya erfarenheter och synsätt och lära av dem som har större kunskap och erfarenhet.

Ur vår empiriska studie framkom det även erfarenheter av chefer som mer eller mindre tvingat sin personal att förändras. En deltagare hade fått höra att hon inte var okej som hon var, utan att hon skulle förändra sig och bli någon som chefen ville att hon skulle vara. Hon skulle bete sig på det sätt chefen ansåg passade företaget bäst. Hon hade blivit tillsagd att dölja sin personlighet och kliva in i en annan roll. Detta resulterade i att hon slutade arbetet inom kort. En annan deltagare hade fått höra, när denne var ny på arbetsplatsen, att han gjorde fel för så hade de aldrig tidigare gjort. Den övriga personalen ville absolut inte förändra sina vanor och arbetssätt, även om det kanske skulle vara till det bättre, utan den nyanställda var tvungen att finna sig i hur det såg ut. Ytterligare en deltagare menade att det är vanligt att få höra kommentarer från chefer och andra medarbetare på arbetsplatsen i stil med *”så arbetar vi inte här”* eller *”så kan du inte bete dig, för så gör vi inte här”*. Deltagaren menade att detta kunde leda till att man avskärmar sig från de människor som uttrycker sig på detta vis och istället hittar en annan och egen grupp att tillsluta sig, med andra människor att arbeta och umgås med på arbetsplatsen.

Den ena fokusgruppen var överens om att det är viktigt för personalen på en arbetsplatsen att få möjligheten att stå på sig och få en chans att bidra och utveckla företaget utifrån sina egna erfarenheter och kunskap. Det var således centralt enligt deltagarna att få chansen att tycka till utan att riskera eller hotas med att få sparken eller på annat sätt vara tvungen att lämna företaget. Istället var det viktigt att de högre uppsatta lyssnade på sina anställda och försökte förstå sin personal bättre. Ju närmare relation som utvecklas desto lättare är det att förstå någon annans beteende och agerande menade deltagarna.

4.2.4 Påverkan på arbetsgruppen

När deltagarna i fokusgrupperna tillfrågades om vem som påverkade arbetsgruppen mest var det olika erfarenheter som nämndes. En deltagare ansåg att chefen hade mest inflytande på arbetet, då det var denna som bestämde över scheman, arbetstider och arbetssituationen. Någon annan hade erfarenhet av passiva chefer och ytterligare någon av chefer som ofta slutade och ansåg därför att kollegorna var viktigast för gruppens påverkan och klimat. Deltagarna menade vidare att med en passiv chef skapades det indirekta, men definitiva, roller hos kollegorna och dessa får ta det största ansvaret för arbetsgruppen. Stämningen och klimatet bestäms då av ens kollegor. Passiva chefer upplevdes som negativt av de övriga deltagarna i fokusgruppen under denna diskussion. När indirekta roller skapades, som kollegorna tillskrevs, kunde det skapa konflikter mellan personal då ingen hade egentligen någon uttalad roll eller ansvar. En annan deltagare berättade att det ofta var opinionsledaren som tog det största ansvaret när den egentliga chefen var passiv, både på gott och ont.

En deltagare ansåg att det var svårt att prata om chefers påverkan i generella termer, framförallt då det handlade om stora företag. Deltagaren menade att det är den chef som var närmast en som har störst påverkan men att denna påverkan främst var negativ. De kom ofta med kritik och synpunkter och väldigt sällan positiv uppmuntran. Den positiva stämningen skapades därför främst av kollegorna menade deltagaren. Kollegorna försökte väga upp det negativa som chefen bidrog med genom att stötta varandra mer positivt. Majoriteten av de övriga deltagarna höll med om detta. En deltagare utvecklade detta och ansåg inte att det var kollegornas ansvar att uppmuntra chefen utan att det var chefens uppgift och ansvar att se till att uppmuntra personalen.

”Chefen bidrar mest till negativ stämning.”

En deltagare ansåg att utvecklingssamtal med möjlighet att tycka till från både chefen och medarbetarens håll kan ge personalen en chans att tycka till om sina chefer. Det handlar om att det byggs en relation mellan chefen och personalen. För att en relation ska utvecklas på bästa sätt måste man se relationen som långsiktig. Deltagarna menade vidare att om man har hög personalomsättning, eller många olika chefer, måste

relationen kollegorna har till sin chef alltid startas upp från början vilket kan leda till att kollegorna upplever frustration och missnöje.

4.2.5 Opinionsledare på arbetsplatsen

Alla deltagare i fokusgrupperna hade erfarenhet av opinionsledare i olika sammanhang. Vem som var opinionsledare kunde dock skifta på deltagarnas arbetsplatser. De som hade arbetat längst på företaget och sågs som experter inom något område blev ofta informellt utnämnda till opinionsledare. Till en början trodde de flesta av deltagarna att opinionsledarna hade tillskrivits dessa roller på grund av en ålders- och kunskapsmässig grund. Detta var positivt om man var ny på jobbet, då dessa äldre opinionsledare fanns tillgängliga och kunde hjälpa till. Diskussionen kring opinionsledare utvecklades dock ytterligare i den ena fokusgruppen och deltagarna ansåg att opinionsledare sågs som en positiv tillgång och hjälp för både företag och bland personal.

Generellt trodde deltagarna att opinionsledarna skvallrade mindre då de hade en trygghet och säkerhet i sitt arbete på grund av lång anställning på företaget. Men om opinionsledarna skulle skvallra och prata skit ansåg majoriteten av deltagarna att de skulle lyssna mer på dessa personer än om andra personer som inte var opinionsledare skvallrade. Framförallt betrodde opinionsledare mer eftersom de ansågs mer trovärdiga och pålitliga. Människor tenderar att ha en starkare tilltro till ledare och tilltron blir därför större till de som är opinionsledare menade deltagarna i diskussionen. Om opinionsledarna var opinionsledare för att de var trovärdiga och pålitliga blev även deras skvaller mer trovärdigt och pålitligt, än om det kommer från någon som är känd för att vara en ”skvallertant” menade deltagarna.

4.2.6 Subgrupper på arbetsplatsen

Vår empiriska studie visade på att deltagarna önskade att de hade haft mod att stå utanför subgrupper men de insåg att det i praktiken kanske var svårt. Detta för att de då riskerade att hamna utanför och i värsta fall bli ensamma. Dock trodde några deltagare att det inte var möjligt att undvika subgrupper. Alla i fokusgrupperna var överens om att det i de flesta sammanhang och arbetssituationer skapades subgrupper. Deltagarna menade att de tenderade att ty sig till de personer de upplevde mest likhet och samhörighet med. De personer som de inte hade någon relation till valde de bort. Det svåraste menade deltagarna var att ta ställning om det skulle vara så att man tyckte om personer lika mycket fast som tillhörde olika subgrupper och hur detta skulle hanteras. Framförallt om de olika subgrupperna inte kom överens.

”Skvallret eskalerar om det finns tydliga gränser mellan undergrupperna.”

Präglades arbetet av tydliga gruppindelningar och subgruppernas egenskaper och åsikter skiljde sig markant åt trodde båda fokusgrupperna att detta skulle göra att skvallret eskalerade och blev värre. Vad detta kunde leda till var att man i en subgrupp riktade skvallret eller skitsnacket mot en viss person eller grupp. På detta sätt kunde skvallret och skitsnacket bli ännu värre eftersom man var en hel grupp som pratade och triggade varandra. Deltagarna menade även att det blev svårare att ställa sig utanför arbetsgruppen när detta sker och man skulle istället stödja det skvaller och skitsnack som cirkulerar för att slippa bli utstött. Vissa av deltagarna menade dock att skvaller och skitsnack inom en grupp även kunde leda till en starkare känsla av grupptillhörighet. Båda fokusgrupperna var överens om att det finns en stark vilja att tillhöra någon form av grupp och att de inte självmant skulle välja att ställa sig utanför gruppen. Grupptillhörigheten var viktigt för att orka med tillvaron på arbetsplatsen enligt deltagarna.

Om möjligheten att tillhöra flera grupper och kunna välja olika grupper i olika sammanhang skulle finnas, trodde deltagarna att detta skulle leda till större förståelse för olika grupper och minska skvallret på arbetsplatsen. De skulle då skapa ett större kontaktnät och en större umgängeskrets och eftersom de inte gärna skvallrade om de som de gillar eller står nära skulle skvallret minska. Deltagarna menade vidare att om ens arbetsplats kantades av mycket skvaller kunde det vara skönt att få stänga av genom att välja andra grupper som skvallrar mindre. Blev man för beroende av endast en grupp var det svårare att ställa sig utanför och stå emot gruppen.

4.2.7 Skvaller och skitsnack som påverkar arbetsklimatet

Att skvaller och skitsnack påverkade arbetsklimatet höll alla deltagare med om. Huruvida skvallret och skitsnacket orsakade en positiv eller negativ stämning var dock svårt att svara på. Men det negativa skvallret trodde ena fokusgruppen uppmärksammades tydligare samt hördes och syntes mer. Negativitet leder till

negativitet. En del kunde gotta sig i andras liv och prat om andra för att få lite tillflykt från sitt eget och slippa känna sig ensamma med sina bekymmer. De kunde finna trygghet och samhörighet i att få sina åsikter och sitt tyckande bekräftade av någon annan.

Om arbetet präglades av mycket skvaller och skitsnack skulle den egna arbetssituationen försämrans ansåg majoriteten av deltagarna. Deltagarna menade att det skulle upplevas som om det sattes käppar i hjulet för arbetsprestationen. Detta för att det blev fokus på andra saker än arbetet, arbetet i sig upplevdes som otrött och gruppdynamiken således försämrades. Det kunde skapas en ångest och ovilja att gå till jobbet eller en olust som skapar missnöje. Var klimatet och stämningen negativ gick detta i de flesta fall ut över kunden menade deltagarna i fokusgrupperna. En av deltagarna upplevde att hon ibland kunde hålla masken inför sina kunder, men att det kunde vara påfrestande och jobbigt när man kände något annat. Alla deltagarna i fokusgrupperna hade erfarenhet av att själva som kunder besöka ett företag och där fått ett negativt eller tråkigt bemötande. Detta gav då konsekvenser såsom att de lämnat företaget, valt att inte återvända eller pratat negativt om företaget för vänner och bekanta.

”Jag har besökt flera butiker och restauranger och direkt när jag kommit in har jag upplevt en negativ stämning. Personalen har sedan även behandlat mig dåligt. Det har nästan känts som att personalen har varit arga på varandra. Jag lämnar butiken eller restaurangen direkt när jag upplever detta.”

Att skapa ett gemensamt projekt och integrera olika grupper skulle kunna vara en idé för att minska motsättningar mellan individer menade deltagarna. Även att uppmuntra till prat och diskussioner där de inblandade kunde mötas på halva vägen och hitta en kompromiss trodde deltagarna skulle kunna minska motsättningar och skvaller samt bidra till ett bättre klimat. Man skapade på så sätt en större förståelse för andra som man nödvändigtvis inte haft en närmare relation med och man blir mer benägen att lyssna och ta till sig andras idéer och förslag. Att ha bra relationer leder till en starkare förståelse för alla individer i gruppen och minskar de elaka skitsnacket och det negativa praten menade de flesta deltagare i fokusgrupperna. Människor framhäver gärna det positiva hos dem de gillar och personer väljer att inte se eller höra det som upplevs som negativt.

4.2.8 Företagets värderingar hos individen

I den ena fokusgruppen blev det en diskussion kring företagets kärnvärden och det framkom att företagets kärnvärden inte var en självklarhet för alla att känna till. Det framkom även att ett företags employer brand inte var så viktigt då flera deltagare inte ansåg att ett företags kärnvärden var betydelsefulla förrän de började arbeta på företaget. En av deltagarna hade arbetat på sitt företag i sju månader innan han introducerades för företagets kärnvärden på ett informationsmöte. Flera deltagare i båda fokusgrupperna menade att kände man inte till företagets kärnvärden kunde man uppleva osäkerhet i vissa situationer och sammanhang. Detta då de inte visste hur de skulle agera eller bete sig utifrån företagets regler. Det blev oklart vad företaget förväntade sig av en eller ens agerande som anställd och en enkel situation kunde upplevas som obehaglig. Okunskap om företagets värden kunde även resultera i ett felaktigt kundbemötande och på så sätt skada företaget menade deltagarna. Om inte all personal kände till värdena kunde det uppstå irritation och skitsnack då man agerade på olika sätt och en del personal kunde uppleva den okunniga personen som inkorrekt och motsträvig. Detta riskerade även att skapa ett negativt klimat då personal arbetade mot olika mål och på olika sätt och det brast i samhörighet och gemensam strävan menade deltagarna.

Deltagarna utvecklade detta resonemang och menade att det i grund och botten var chefens uppgift att förmedla företagets kärnvärden till all personal. Men om kollegorna insåg att det förekom brister i viss personals kunskap hade alla medarbetare ett gemensamt ansvar för att informera om detta. Det var således inte bara chefens ansvar att informera om företagets värderingar utan personalen ansvarade för varandra och hade ett nästan lika stort ansvar som cheferna. Deltagarna ansåg att detta kunde göras genom att antingen informera varandra, meddela chefen eller på annat sätt se till att den okunniga personen får lära sig rätt värderingar. I den andra fokusgruppen ansåg deltagarna snarare att det inte var den okunniga personalens ansvar, utan att chefen hade det slutgiltiga ansvaret. Det uppstod även en grogrund till skvaller om inte alla levde efter samma värden, framförallt mellan kollegor menade deltagarna. Det kunde gå att arbeta ihop även fast man som kollegor har olika värderingar, men det skapar bättre samhörighet och gemenskap om man har någon form av gemensamt strävande och arbete.

När deltagarna tillfrågades om skillnader mellan företagets värderingar och arbetsgrupperna egna normer var det tydligt att det fanns skillnader. Alla deltagare hade upplevt att de egna subgrupperna hade egna normer och en del värderingar som var unika för just deras arbetsgrupp och som skiljde sig från företagets. Olika arbetsgrupper hade dessutom olika värderingar. Deltagarna menade att det främst är cheferna som strävar efter företagets mål och visioner och frontpersonalen har sina egna mål och visioner. Att olika arbetsgrupper har olika normer och värderingar kan bero på chefs arbete menade några deltagare. Chefer leder på olika sätt, framhäver olika mål och tillåter personalen olika mycket frihet.

4.2.9 Chefers deltagande

En av deltagarna berättade hur viktigt det var att cheferna faktiskt lyssnade när de hade sagt att de skulle göra det. Annars kunde missförstånd lätt uppstå. Deltagaren menade vidare att det därför var centralt för cheferna att ta sig tid och möjlighet att lyssna ordentligt. Att de prioriterade att sitta ner och låta någon förklara sin ståndpunkt och sina åsikter ordentligt för att undvika missförstånd. Vad som egentligen kunde ha varit en vettig åsikt eller synpunkt kan låta som gnäll eller missnöje om man inte lyssnat ordentligt och det blir ett negativt klimat på grund av ett enkelt missförstånd. På detta sätt skapades även en bättre och djupare kunskap om andra och risken för missförstånd minskade och en bättre relation kunde utvecklas menade deltagaren.

Deltagarna i fokusgrupperna var överens om att cheferna var relativt oengagerad i det skvaller och skitsnack som kunde uppstå på företaget. En deltagare berättade att de hade veckomöten för att prata om hur arbetet för veckan såg ut och att de genom arbetsplatsträffar som inträffade några gånger om året fick lära sig om övriga arbetsgruppers uppgifter. Med hjälp av regelbundna träffar skapades lärdom om andras arbete och de fick större förståelse och kunskap om andras arbete på företaget. Detta hade lett till en ökad förståelse och mer intresse i de andras arbete menade deltagaren. De övriga deltagarna hade aldrig upplevt detsamma. De medarbetarsamtal och utvecklingssamtal som vissa hade haft, kändes inte tillräckliga, skedde alldeles för sällan och upplevdes som flyktiga.

”Ju längre ett problem fortgår, desto svårare är det att lösa och desto större förändring krävs”.

Att chefen ska ansvara för allt som har med personalen att göra upplevdes som en för stor uppgift för chefen av deltagarna. Det bästa hade varit om de ansvariga cheferna fått reda på problemen och motsättningarna så tidigt som möjligt och snabbt kunde hitta en lösning och reda ut de problem som fanns. Framförallt om det var tydliga grupp motsättningar och distinkta gruppuppdelningar skulle detta snabbt försöka lösas. Inom grupper tenderade individerna att göra problemen värre och större än vad de egentligen var då man var flera som hetsade upp varandra. En deltagare hade erfarenhet av en chef som hade varit tvungen att rycka in i en arbetsgrupp när klimatet blev ohållbart på grund av för mycket skitsnack. En mer närvarande chef skulle då kunna vara en lösning och förhoppningsvis generera ett positivt klimat menade denna deltagare. Detta då medarbetarna gärna visade upp ett bra och positivt arbete för chefen, snarare än att visa något negativt.

4.2.10 Bör det finnas skitsnack och skvaller på en arbetsplats?

Flera av deltagarna menade att för att skapa ett bra klimat på arbetsplatsen ska det ges tillfälle att ventiler sina känslor och åsikter. Framförallt då personalen även skapade gemenskap kring detta. En av deltagarna berättade att på hennes företag levde de på oskyldigt prat om deras kunder och att detta var en väldigt viktig aspekt för att orka med att jämt försöka vara trevlig mot påfrestande kunder. Även prat om chefen skapade en gemenskap för personalen menade deltagarna. Man hittade något att dela och enas kring vilket bidrog till gemenskap. Harmlöst skvaller borde därför tillåtas och accepteras, medan det var chefs arbete att hantera och ta tag i det skadliga skvallret och hantera det innan det eskalerade. Det handlade om att hantera skvallret och skitsnacket i tid. Det är viktigt att uppmärksamma personalen och deras situation.

Att se till personalens välbefinnande kan låta enkelt, men deltagarna hade erfarenheter om att detta var svårt för ledning och chefer att prioritera, trots att detta borde ligga i chefs intresse att uppmärksamma och ge utrymme för. Det ansågs därför viktigt att tänka långsiktigt och planera för en långsiktigt fungerande verksamhet enligt deltagarna. I ett företag med en hög personalomsättning var detta ännu viktigare för att skapa en helhet och en konsekvens i företagets utveckling och där personalens välbefinnande borde vara en självklarhet. Ville man behålla sin personal långsiktigt var det ännu viktigare att personalen trivdes och

kände sig uppmärksammade. Deltagarna diskuterade hur svårt det var att mäta skitsnackets konsekvenser och att det kan vara en anledningen till att det är ett ämne som gärna undviks.

4.2.11 Att lösa skitsnack och skvaller

Skitsnack, skvaller och annat prat handlade ofta om ett enkelt missförstånd menade deltagarna, men förvårades ju längre tiden gick som ingen tog tag i det. En av deltagarna tyckte att diskussioner om skvaller och skitsnack borde uppmärksammas på arbetsplatsen och att det borde vara tillåtet att prata om svåra frågor. Dock borde detta göras i mer generella termer istället för just om själva sakfrågan. Genom att prata om känsliga och svåra frågor i mer generella termer kan man börja nysta i det som kan leda till problem och man har på så sätt öppnat för en diskussion. Deltagarna menade att kommunikation var viktigt i alla livets relationer, inte bara på arbetsplatsen. Men på samma sätt är arbetsplatsen inget undantag och kommunikation måste uppmärksammas och uppmuntras även här. Genom att lyssna på andra får man en bredare synvinkel och förståelse för andra istället för att bara se sig själv och agera utifrån de egna behoven man har. Det är viktigt att alla människor ges en förståelse i varandras olikheter ansåg deltagarna.

4.2.12 Sammanfattning empiri

Skvaller och skitsnack förekommer på nästan alla arbetsplatser. Det beror oftast på att personer vill tillskriva sig själva makt och status men även på missförstånd och bristfällig information. Dock framkom det att ju mer engagerad och identifierad personalen upplever sig vara med företaget desto mindre skvaller och skitsnack förekom. Kunskapen om företaget och dess värden var inte något som ansågs viktigt förrän de väl började arbeta på ett företag. Flera deltagare menade dock att om de inte kände till företagets kärnvärden kunde det uppstå en viss osäkerhet och otrygghet i arbetssituationer. Deltagarna menade vidare och ansåg att det främst var chefens uppgift att se till att personalen känner till företagets värden. Dock menade de även att om chefen inte tar sitt ansvar är det upp till de övriga kollegorna att ta ansvar och berätta för den okunniga vilka dessa är. Om inte alla personer lever efter samma värden kan detta leda till skvaller och skitsnack. Den empiriska undersökningen visade även att det var viktigt för personal att känna sig uppmärksammade, bekräftade samt att få möjlighet att uttrycka sina åsikter.

Det framkom även ur den empiriska studien att arbetsplatser präglas av en del subgrupper. Om det skulle finnas tydliga gränsdragningen mellan de olika subgrupperna skulle även skvaller och skitsnack eskalera. Deltagarna menade dock att om det fanns möjlighet att tillhöra flera olika grupper på arbetsplatsen skulle skvaller och skitsnack minska. Vid mycket skvaller och skitsnack på arbetsplatsen ansåg deltagarna att det skulle påverka arbetssituationen, arbetsprestationen och i slutändan även kunderna.

Den empiriska studien visade att opinionsledare var något som fanns på alla arbetsplatser och om opinionsledarna skulle sprida skvaller och skitsnack var det mer sannolikt att den övriga personalen skulle lyssna mer på dessa personer. Detta då de sågs som mer trovärdiga och pålitliga. Flera deltagare menade att det var kollegorna som påverkade klimatet och stämningen på arbetsplatsen. Andra menade dock att det var chefen som hade den största påverkan på arbetsklimatet, dock var chefens påverkan oftast negativ.

Studien visade även att chefer ofta var oengagerade i sin personal samt att skvaller och skitsnack inte var något som hanterades eller togs i beaktning. Den empiriska studien visade att en mer närvarande chef skulle kunna uppfatta arbetssituationen bättre och även hantera eventuella problem i tid. Personalens välbefinnande var något som borde stå högt på chefens prioriteringslista ansåg flera deltagare. För att skapa ett bra klimat på arbetsplatsen menade flera deltagare att det borde ges utrymme till att ventilera sina åsikter. Genom att avsätta tid för personalen att uttrycka åsikter skulle eventuella missförstånd kunna hanteras i tid och även lösas innan de blir ett problem som skadar arbetsklimatet eller företaget. Genom att låta personalen dela med sig och ta del av andras åsikter och känslor skulle en större förståelse kunna skapas och leda till ett bättre samarbete.

Kapitel 5

Analys och diskussion

I följande kapitel använder vi oss av vår teoretiska referensram för att analysera vår empiriska studie. Syftet med detta kapitel är att identifiera inom vilka områden den teoretiska referensramen överensstämmer med den empiriska undersökningen och identifiera områden där den inte gör det. Detta för att utveckla ett nytt teoretiskt ramverk. Dessa faktorer sammanställs i slutet av kapitlet i en matris. Vår analys är uppbyggd på samma sätt som kapitel tre, vilken utgår från företagsnivå, gruppnivå och individnivå i enlighet med WoM-modellen och följs sedan av ett avsnitt om kommunikation.

5.1 Företagsnivå

Nedan analyseras och diskuteras de faktorer på företagsnivå som kan ligga till grund för negativ WoM.

5.1.1 Human Resource Management

Söderlund & Bredin menar på att det finns en oklar bild om var gränsdragningarna för HRs ansvar och arbetsområden går och huruvida de främst har en operativ eller strategisk roll. Även den empiriska undersökningen visade på att det var otydligt vem som hade det strategiska respektive operativa ansvaret på företaget. Deltagarna ansåg att det var svårt att veta vem man ska vända sig till vid behov. Chefernas engagemang och delaktighet var olika stort beroende på arbetsplats och företag. Alla deltagare var dock överens om att cheferns insats inte alltid är tillräcklig. Deltagarna var även överens om att oavsett vad som gäller och hur företaget ser ut så borde chefen ha det högsta ansvaret för företaget och det borde ligga i dennes intresse att lösa eventuella problem bland personalen.

5.1.2 Delaktiga chefer

Då cheferna ofta är upptagna med annat och har omfattande ansvarsområden, bör personalen informera sin chef om hur arbetssituationen ser ut, vad som sker och vad som eventuellt bör göras, menade deltagarna. Även så har personalen ett ansvar gentemot varandra att informera om företagets värden och vision menade deltagarna. Att personalen i sig har ett så pass stort ansvar gentemot varandra är dock inget som vi har sett nämnas i teorierna. Deltagarna i fokusgrupperna menade på att en distanserad chef som inte tar sig tid till sin personal innebär en ökad risk för negativ WoM. Chefens delaktighet betonas ytterligare då 89 procent av deltagarna i enkätundersökning kan tänka sig att byta jobb om inte cheferna gör något åt ett negativt klimat och negativ WoM.

Enligt den empiriska undersökningen kan en mer närvarande och delaktig chef i avdelningens arbete bättre uppmärksamma klimatet och stämningen på arbetsplatsen. Ulrich et al menar vidare att det är optimalt om personalen dessutom kan vara med i planeringen av sitt eget arbete och utföra sina egna arbetsuppgifter.

HRs roll är otydlig menar både Alvesson & Svenningsson samt även Bredin & Söderlund. Då vår empiriska undersökning stödjer detta resonemang kan det från företagets sida vara något som är relevant att arbeta vidare med och definiera de olika rollerna på företaget tydligare. Vid oklara roller och otydliga ansvarsområden skapas en otrygghet och osäkerhet hos personalen som kan återspeglas i kundmötet. Bland annat i form av felaktig värdekommunikering och ett felaktigt kundbemötande. Oklara ansvarsområden kan även generera negativ WoM som en konsekvens av att irritation uppstår.

5.1.3 Företagskultur

Maxwell & Knox har undersökt företagskultur och menar att om företaget har personal som inte arbetar i samma riktning som företaget vill, riskerar företaget att kommunicera en missvisande och motsägelsefull bild gentemot kunderna. Enligt vår empiriska undersökning kan en tydlig företagskultur vara av betydelse för att skapa en enhetlig och sammansvetsad bild av företaget. Att personalen arbetar utifrån samma förutsättningar är även essentiellt för att undvika konflikter och motsättningar mellan personal. Att arbeta med olika mål och individualiserat kan enligt vår empiriska undersökning skapa irritation mellan kollegor och chefer. Således fungerar företaget inte som en enhet, där alla arbetar för samma mål i företagets intresse. Som konsekvens uppstår konflikter på grund av skillnader i arbetssätt och olika målsättningar, vilket i sin tur kan bli en grund för att negativ WoM sprids bland personalen.

Deltagarna ansåg att den arbetssökande har ett visst ansvar att veta vad företaget representerar, men det huvudsakliga ansvaret ligger hos chefen och ledningen att informera om företagets värden. Deltagarna ansåg dock att chefen enbart i vissa situationer tar sitt ansvar och informerar om dessa värden. Det nämndes även i båda fokusgrupperna att kollegorna har ett ansvar för varandra att informera och se till att personalen lever efter företagets värderingar.

Att kollegor har ett ansvar för varandra i företaget är inget vi sett nämnas i de teorier vi har tagit upp men som var en gemensam åsikt hos deltagarna i fokusgrupperna. Enligt deltagarna handlar kollegornas ansvar om att de vill ha en enhetlig arbetsgrupp där kollegorna värnar om varandra, samarbetar och strävar åt samma håll. Skulle individerna inom en grupp ha vitt skilda åsikter om företaget trodde deltagarna att det även skulle innebära större risk för negativ WoM. Vi ser således en ny infallsvinkel från vår empiriska undersökning där kollegor har ett gemensamt ansvar för varandra och deras överföring av företagets kärnvärden. En otydlig bild av vad företaget står för riskerar att skapa motsättningar internt, personalen emellan samt skada företagets varumärke externt, gentemot kunderna. Vi kan även se att vår empiriska undersökning stödjer resonemanget kring att HR har en otydlig roll. Detta kan ytterligare belysa vikten av att skapa tydligare och mer definierad HR som kommunicerar med sin personal.

5.1.4 Normer

Beroende på personliga erfarenheter och egenskaper tolkar individer normer på olika vis vilket belyser svårigheten i att ha skrivna texter och normer på ett företag. I vår empiriska undersökning framgick det tydligt att det förekom skillnader mellan företagets värderingar och de normer som kan råda inom arbetsgrupperna. Den empiriska undersökningen går således i linje med vad Gustafsson menar med att normer är informella regler som skapas av erfarenheter och personliga bakgrunder hos individer. Det finns dock en stark grogrund till negativ WoM om inte alla på företaget lever efter samma värden, framförallt mellan kollegor, menade deltagarna i fokusgrupperna.

Hwang et al understryker att den enskilda individen tenderar att göra som majoriteten gör, det vill säga att man anpassar sig till de sociala normer som finns. Deltagarna i fokusgrupperna trodde att de som var lika varandra tenderade att sammansluta sig mot de som ansågs olika dem och det uppstod en Vi mot Dem - stämning. Den egna gruppen skapade gemensamt sina egna normer och en intern tillhörighet. När det blev tydliga gruppindelningar kunde negativ WoM bli värre och påverka dem mer. Deltagarna upplevde att det var lättare att prata om de som de inte kände så väl och sågs som "de andra", som deltagarna uttryckte det.

Detta kan innebära att ju bättre relationer på arbetsplatsen desto bättre kan de anställda utföra sina arbetsuppgifter. Arbetet kan bli lidande på grund av personliga relationer som inte fungerar eller konflikter mellan olika grupper på företaget.

5.1.5 Employer branding

Kunert & Mosley menar att det är viktigt att använda sitt varumärke i arbetet med att attrahera och rekrytera ny personal till ett företag. Potentiell personal ska med hjälp av varumärket få en chans och ett tillfälle att redan innan de söker sig till ett företag få veta vad som förväntas av de anställda och vilka värden som råder på företaget. Utifrån vår empiriska undersökning visade det sig att deltagarna inte ansåg att ett företags employer brand var relevant i val av arbetsplats. Istället blev ett företags kärnvärden aktuella först när de började arbeta på företaget.

Martin beskriver det missförstånd som kan uppstå mellan företaget och den anställda som en av riskerna med employer branding och som en grogrund till konflikt. Detta då den bild som kommuniceras av företaget utåt är väldigt bred och allmän för att kunna tilltala en större publik medan individens egen uppfattning av företaget tenderar att smalna av och bli betydligt mer förfinad när de väl börjar arbeta på företaget. Vår empiriska undersökning visade emellertid inte att deltagarna kunde identifiera några stora skillnader i deras förväntade upplevelser respektive de faktiska upplevelserna. Den empiriska undersökningen visade dock på att okunskap om företagets värden kan göra att de upplever osäkerhet och rädsla i hur de ska agera i vissa situationer och sammanhang, speciellt utåt i mötet med kunden.

Då flera deltagare i den empiriska studien inte ansåg att de värden som företagen kommunicerar med sitt employer brand spelar särskilt stor roll ser vi här en skillnad mot Martins teorier kring gap angående

personals förväntade och faktiska upplevelser. Martin menar även att företagets employer brand är en otroligt viktig del i företagets varumärke. Vår empiriska undersökning anser istället att företagets employer brand inte är särskilt relevant i valet av arbetsgivare. Detta pekar även på att det gap som kan uppstå mellan den potentiella personalens förväntningar och den faktiska personalens upplevelser inte är så stort som Martin försöker visa på.

5.1.6 Internal branding

Grönroos poängterar vikten av att behandla företagets personal och värna om dem på samma sätt som de värderar och bryr sig om företagets externa kunder. Trots att flera teorier diskuterar hur viktigt det är för chefen att uppmärksamma och motivera sin personal, uppgav vår empiriska undersökning att det fanns tydliga brister i hur personalen hanterades på deras företag. Utifrån vår enkätundersökning framkom det att 79 procent upplever att chefen inte uppmärksammar negativ WoM och upplevs som frånvarande och oengagerad i personalens arbete.

När personalen inte känner sig uppmärksammad eller motiverad tenderar negativ WoM att bli en mer påtaglig faktor och eskalera då det finns något att prata om menade deltagarna. Deltagarna i den empiriska undersökningen ansåg även att motivation, uppmärksamhet och kunskapsspridning från chefer till personal är relevanta faktorer att ta hänsyn till för att personalen ska känna sig trygga och motiverade i sitt arbete. Grönroos menar att det är viktigt att personalen arbetar tillsammans och att de är en enhet på företaget som strävar efter samma resultat och prestationer. Enligt vår empiriska undersökning kan det uppstå konflikter mellan kollegor och chefer när avdelningar arbetar efter olika mål, vilket i sin tur kan leda till negativ WoM.

Att inte uppmärksamma sin personal och hantera missnöje är utifrån den empiriska studien en stark grogrund till negativ WoM. Detta resonemang i den empiriska studien tyder på relevansen i ett gemensamt arbete och en tydlig sammanhållning i företaget. Ett arbete där cheferna motiverar, engagerar och uppmärksammar sin personal och deras arbete.

5.1.7 De anställdas psykologiska kontrakt

Punjaisi & Wilson anser att företagen bör ta hänsyn till de anställdas arbetsmiljö för att få de anställda att leverera företagets löften och för att trivas i sitt arbete. Deltagare i fokusgruppen poängterade att det är svårt att mäta personalens välbefinnande men att det borde ligga i chefernas intresse att göra detta då personalens välbefinnande och trivsel är en nyckelfaktor till långsiktiga personalrelationer.

Precis som Punjaisi & Wilson diskuterar är det viktigt att se till personalens arbetsmiljö. Detta anser även deltagarna i vår empiriska undersökning, som menar att det finns en stark koppling mellan personalens välbefinnande och företagets långsiktiga strategi. Att inte trivas eller uppleva missnöje kan vara en grogrund till negativ WoM, vilket på längre sikt kan leda till missnöje och andra problem. Om personalens interna oenighet och olika värderingar orsakar irritation kan det bli svårt för företaget att nå ut med sina kärnvärden gentemot kunderna. En otrygg arbetsmiljö, där personalens välbefinnande inte uppmärksammas, kan även innebära att personalen upplever en osäkerhet i sitt arbete. Osäkerhet och otydliga värdegrunder kan således skapa ett missnöje som kan växa sig starkare på längre sikt och skada företagets varumärke, både internt och externt.

5.1.8 Identifiering

Haslam diskuterar SIA, som syftar till att individer identifierar sig med sitt företag och mer eller mindre blir sitt företags varumärke. Detta fenomen är ingenting som deltagarna i våra fokusgrupper har upplevt personligen. Däremot trodde de att om personal arbetade en längre tid på ett företaget och hade en starkare anknytning till företaget skulle identifiering med varumärket kunna vara möjlig. Resonemanget i ena fokusgruppen var att om du lever ditt varumärke blir du mindre benägen att tala illa om det eftersom du aldrig skulle tala illa om dig själv. På liknande sätt fördes även resonemanget kring att chefer troligtvis är benägna att skydda varumärket i större utsträckning på grund av deras position och därför inte var lika benägna till att sprida negativ WoM som annan personal.

Om personalen identifierar sig med sitt varumärke kan vi således se att det skapas färre motsättningar och konflikter. Negativ WoM kan enligt vår empiriska undersökning minska om personalen förstår och accepterar företagets värderingar och löften. Det kan således vara betydelsefullt från ledningens sida att skapa värderingar och löften som personalen kan känna samhörighet och identifiera sig med.

5.1.9 Servicemötet

Enligt De Chernatony, Cottam & Segal-Horn fungerar personalen i ett företag som ansiktet utåt för ett företags varumärke. Att personalen fungerar som ambassadörer för varumärket är viktigt för att visa en enad front och leverera en positiv bild och upplevelse utåt. Det fanns ett starkt stöd för Grönroos och Echverri & Edvardssons resonemang om att personalen fungerar som varumärkesambassadörer utifrån den empiriska undersökningen. Deltagarna berättade om egna upplevelser från andra företag där de blivit bemötta av personal på ett tråkigt sätt och då valt att lämna företaget, inte återvända eller talat illa om företaget till vänner och bekanta. I ett serviceföretag är konsumenters erfarenheter primärt baserade på deras interagerande med företagets personal.

Det framgick att det eventuella missnöje som fanns tydligt visades utåt. Missnöje är dock inte enbart något som går ut över det externa mötet med kunderna, utan när personalen upplever missnöje kan detta skapa interna motsättningar mellan kollegor. Det kan därför bli en grund för interna konflikter och negativ WoM visade den empiriska studien. Deltagarna bemötte kunden olika beroende på hur arbetsklimatet och stämningen var internt på företaget.

Vi kan se en tydlig koppling mellan vår empiriska undersökning och De Chernatony et als teori om att personalen är företagets ansikte utåt och när denna är missnöjd eller av andra skäl inte lever sitt varumärke blir detta tydligt i mötet med kunden. Det blir även tydligt att personalen är företagets varumärkesambassadörer och om deras attityder har starkt inflytande på kundmötet, är det betydande för företaget att ha en strategi för att kunna se till att klimatet och stämningen hos personalen är trivsamt. Detta för att kunna leverera överlägsen service och försäkra sig om att kunden återkommer.

5.1.10 Sammanfattning företagsnivå

HR-funktionen har identifierats som otydlig. Chefer har identifierats som viktiga i arbetet av personalen. Företagskulturen ansåg flera deltagare var otydlig på deras företag och det framkom att kollegor har ett ansvar gentemot varandra att vidarebefordra kunskap och information. Normer skiljde sig från olika arbetsgrupper och detta uppfattades som negativt. Ett företags employer brand hade enligt vår empiriska undersökning mindre betydelse än vad det framställdes av Martin. Däremot har internal branding en stor betydelse för personalen enligt vår empiriska undersökning. Det framkom även ur den empiriska undersökningen att missnöje och konflikter var svårt att dölja i mötet med kunden. Om personalen identifierade sig med och kände större engagemang för företaget och dess varumärke kunde detta dock undvikas.

5.2 Grupp nivå

I detta avsnitt analyserar och diskuterar vi de faktorer på grupp nivå som kan ligga till grund för negativ WoM.

5.2.1 Gruppens syften

De flesta deltagarna i den empiriska undersökningen ansåg att chefen bestämmer de övergripande instrumentella syftena som gruppen ska genomföra, dessa i termer av uppgifter, arbetstider och lön. Några deltagare menade dock på att både de instrumentella och emotionella syftena sätts framförallt av kollegorna, och inte av chefen. Chefen kan påverka de emotionella syftena i negativ mening genom pessimistiska, icke konstruktiva förslag och åtgärder och kollegorna som påverkar de positiva emotionella syftena.

Den empiriska undersökningen skiljer sig således till viss del från det Granér menar i sin teori om instrumentella och emotionella syften där chefen har en definitiv roll i beslutsfattandet. Chefens individuella ställning som beslutsfattare har en väsentlig påverkan på stämningen i gruppen genom de instrumentella syftena. Däremot har kollegorna ett starkt inflytande på de emotionella syftena i en arbetsgrupp. Då kollegorna har det huvudsakliga inflytandet på individernas attityd och självuppfattning och chefen främst påverkar genom att utföra påtryckningar i form av instrumentella syften kan det vara relevant att se hur företaget kan påverka hela arbetsgruppens attityd ur ett ledningsperspektiv.

5.2.2 Intressegemenskap, gruppsyften och konformitet

Granér anser att intressegemenskap, gruppsyften och konformitet är förutsättningar för att en gemensam syftestruktur ska kunna utvecklas. Deltagarna ansåg dock att individerna i arbetsgruppen oftast inte hade gemensamma intressen från början utan att de istället skapade gemensamma områden att diskutera. De menade att privata intressen kan särskilja sig i stor utsträckning mellan individerna och det som diskuterades handlade främst om det som man hade gemensamt, till exempel arbetet och företaget. Gruppen skapade på så sätt gemensamma intressen tillsammans som inte fanns där från början. Ett visst omedvetet gruppsyften kan då framträda. Några av deltagarna ansåg att om man inte höll med de övriga i gruppen, valde man ibland att inte yttra sina egna åsikter utan att följa strömmen istället. Detta för att arbetsmiljön ska bli så smärtfritt som möjligt.

Att gruppen skapar gemensamma intressen för att minska risken för konflikter stämmer överens med vad Granér menar med att om en grupp inte lyckas samordna sig kring ett antal gemensamma syften blir gruppen till slut en samling oorganiserade individer. Skillnaden ligger i det Granér menar om att gemensamma intressen finns där från början. Vår empiriska undersökning menade istället att gemensamma intressen skapas när gruppen väl har bildats. Deltagarna i fokusgruppen menade dock även, i enlighet med Granér, att i situationer där gruppen inte är överens tenderar arbetet att bli ineffektivt och istället skapar man som grupp tillsammans gemensamma syften och åsikter för att arbetet ska kunna utföras effektivt.

Genom att titta på Granérs teori kring konformitet och de svar vi fått fram i fokusgrupperna är det tydligt att konformitet förekommer till stor del i arbetslivet. Detta då flera personer som är olika varandra kan föras in i samma roller och arbetsgrupper på grund av de instrumentella aspekterna på företaget. Vi kan tolka Granérs teori och den empiriska studien som att gruppens syften och intressen ofta beror på att gruppen gemensamt kommer fram till dessa. Då flera deltagare ansåg att de anpassar sig efter gruppens värderingar kan vi se att företaget har möjlighet att påverka arbetsgruppen genom att implementera visioner som arbetsgruppen ska sträva efter. Genom att göra detta kan företaget påverka gruppens klimat och stämning. Även då gruppen skapar gemensamma intressen när den har bildats, enligt vår empiriska undersökning, har företaget en möjlighet att påverka dessa så att de går i linje med företagets mål och visioner.

5.2.3 Tillhörighet, närhet och kontroll

Enligt Schutz och FIRO-modellen tillfredsställer individen sina behov av tillhörighet, kontroll och närhet i relation till andra i gruppen. Vår empiriska undersökning visar i enlighet med Schutz teori på att alla människor söker bekräftelse oavsett vilka sammanhang det gäller. Schutz menar att en grupp genomgår olika faser som bygger på dessa individuella behov och han anser att tillhörighet är ett behov av första prioritering för individen och att kontroll kommer på en andraplats. Den empiriska undersökningen ansåg dock att kontroll kan vara en förstaprioritering för många idag, detta framför behovet av tillhörighet.

Tillhörighet i form av förståelse och acceptans nämns enligt Schutz som ett behov anställda på ett företag vill få bekräftat. Enligt den empiriska undersökningen är behov som kan relateras till närhet respektive tillhörighet nära förknippade och ingen klar distinktion gjordes mellan de båda. Deltagarna i den empiriska undersökningen ansåg dock att närhet och känslor är viktiga faktorer i frågan om hur negativ WoM kan utvecklas inom gruppen och mellan personal. Om personalen inte har en emotionell relation till sitt företag tenderar de att uppleva ett större missnöje samt sprida negativ WoM i större utsträckning. Först när det uppstår en konflikt blir känslor, för andra människor inom gruppen, avgörande för hur den negativa kommunikationen utvecklar sig och för vilka konsekvenser negativ WoM får.

Vi kan således se att ordningsföljden inte nödvändigtvis ser ut så som Schutz menar. Vilka behov individerna har och prioriterar beror på individens specifika egenskaper och behov. Med hjälp av tillhörighet och närhet skapar personalen dock en starkare relation till varandra. De relationer som skapas kan leda till att man får en ökad förståelse för varandra som medarbetare. Att inte känna någon känslomässig anknytning till sitt företag eller kollegor, kan leda till att den anställda inte har några begränsningar för spridandet av negativ WoM. Nära relationer kan bidra till färre missförstånd och en bättre förståelse för individens egna behov i gruppen. Individer är dessutom mindre benägna att tala illa om folk de har en relation till och upplever samhörighet med. Således minskar negativ WoM då individen undviker att tala illa om en person den har förståelse för, respekterar och tycker om.

5.2.4 Subgrupper och andra grupper

Enligt Hwang et al leder den sociala påverkan till att individer ofta accepterar åsikter som inte är individens egna, utan som är gruppens. Detta skapar större motsättningar mellan olika subgrupper och olikheterna inom den stora gruppen, företaget, blir större. Deltagarna ansåg att ju fler man var som tillsammans pratade desto högre och starkare blev WoM. Detta kan i sig skapa markanta olikheter mellan olika grupper och vid eventuella samarbeten mellan grupper och avdelningar visade sig detta vara ett problem.

Enligt Pelsmacker et al finns det subgrupper i alla former av gruppkonstellationer. Sociala roller och olika funktioner tilldelas, både formellt som informellt. Den empiriska studien bekräftar detta och alla deltagare var överens om att det förekommer subgrupper i alla grupper. För att kunna skapa en socio-emotionell tillfredsställelse behöver individen känna närhet. Subgrupper kan enligt den empiriska undersökningen bistå med detta då det skapas en tydlig Vi-känsla och gemenskap när man tillhör en subgrupp. Granér menar att subgrupper sällan är av ondo. Deltagarna i fokusgrupperna var dock av en annan åsikt. Trots att deltagarna var överens om att det skapas en gemenskap genom subgruppsbildningar, menade de på att subgrupper ofta ställer till problem då det ofta uppstår motsättningar grupperna emellan. Om arbetet präglas av tydliga gruppindelningar kan negativ WoM öka markant.

Att kunna tillhöra flera subgrupper på företaget kan förbättra relationer, skapa en större förståelse för andra och minska motsättningarna mellan personal menade deltagarna. Den empiriska undersökningen menade även att om personer blir beroende av bara en grupp blir det svårare att avskärma sig från den gruppens negativa WoM. En deltagare poängterade även att de förslag och idéer som framkom från en annan subgrupp ofta mottogs med pessimism och skepsis, bland annat för att vara den egna gruppen trogen.

Detta visar på att teorierna kring att subgrupper kan skapa större samhörighet och relationer på en arbetsplats stämmer. Dock visar den empiriska undersökningen även att subgrupper kan skapa problem. När subgrupperna har tydliga grupperingar från andra grupper kan detta således öka negativ WoM. När det förekommer mindre samarbete och gemenskap med andra grupper minskar förståelsen för dem och motsättningarna ökar. Flera deltagare menade däremot på att om det hade funnits möjlighet att tillhöra flera olika grupper skulle förståelsen öka och negativ WoM minska. Att således öka Vi-känslor bland gruppmedlemmarna kunde öka gemenskapen genom att intressen och åsikter delas bland flera grupper.

5.2.5 Motsättningar och konflikter

96 procent i vår enkätundersökning ansåg att negativ WoM kan skapa motsättningar mellan kolleger. Engquist menar att för att minska motsättningar och konflikter i arbetslivet bör individerna tillåtas att prata om arbetsförhållandet. Genom att metakommunicera ges individerna i gruppen möjlighet att prata om relationen i sig samt det som är problemet. Vår empiriska undersökning stödjer detta resonemang. Deltagarna menade att det är just de situationer då de inte har möjlighet att tala och skapa förståelse för varandra, som kan vara den största grogrunden till missförstånd och negativ WoM. Deltagarna uttryckte än en gång att goda relationer kan leda till att negativ WoM minskar.

Den empiriska undersökningen ansåg att gemensamma projekt kan vara en god idé för att minska motsättningar. Detta är i enlighet med vad Hwang et al menar med att gemensamma projekt och gemensamma mål är att sträva efter då det underlättar samarbete. Då motsättningar minskar kan även negativ WoM minska menar deltagarna. Då även 59 procent av deltagarna i enkätundersökning påpekade att skvaller och skitsnack främst har en negativ effekt på arbetsplatsen, blir det allt viktigare att mötas på halva vägen och hitta en kompromiss som kan skapa bättre relationer mellan individer och förståelsen för varandras åsikter kan öka.

Engquists resonemang angående metakommunikation och den empiriska undersökningen korrelerar, vilket således kan vara något att ta hänsyn till i arbetet med personalen. Detta vidareutvecklar ytterligare resonemanget kring Vi-känslor och beskriver vikten av förståelse för olika grupper och individer. Då goda relationer är en förutsättning för god kommunikation, krävs det att deltagare ur olika grupper får möjligheter att kommunicera. Kommunikation på företaget kan därför vara relevant för HR och ledning att se över.

5.2.6 Sammanfattning gruppnivå

Ur den empiriska undersökningen framkom det att chefen ofta har en negativ påverkan på arbetsgruppen vad gäller de instrumentella aspekterna. Det framkom även att gruppens emotionella syften ofta påverkas av

kollegorna. De behov Schutz tar upp i form av tillhörighet, kontroll och närhet förekom enligt deltagarna i arbetslivet. Dock behövde de inte nödvändigtvis framträda i den ordning Schutz menar. Att det fanns gemensamma intressen i arbetsgruppen från början för att skapa en effektiv arbetsgrupp var inte något deltagarna höll med om. De menade istället att gemensamma intressen skapades tillsammans. Detta står i konflikt mot vad Granér menar. Däremot stämde diskussionerna kring förekomsten av konformitet i arbetslivet. Subgrupper förekommer till stor del i arbetslivet. I motsats till det Granér menar anser dock deltagarna att de ofta kan vara av ondo. Deltagarna ansåg att om det fanns möjlighet att tillhöra olika grupper på företaget kan en större förståelse för andra skapas. Engquist tar upp att metakommunikation är av högsta vikt för att skapa effektiva grupper. Vår empiriska undersökning stödjer detta och menar att gemensamma projekt och samtal kan minska motsättningar och öka förståelsen för varandra.

5.3 Individnivå

Här analyserar och diskuterar vi de faktorer på individnivå som kan ligga till grund för negativ WoM.

5.3.1 Den sociala omgivningen

Utifrån den empiriska undersökningen kan man utläsa samband till Hwang et al angående social påverkan där individens attityder och beteende påverkas av andra människor i deras omgivning. Hälften av respondenterna i enkätundersökningen menade även på att de påverkades av omgivningens skvaller på arbetsplatsen. Det handlade då om synen på de andra medarbetarna, individens egen självbild och relationerna till andra, vilka påverkades negativt av negativ WoM. Vår empiriska undersökning visade även på att personer var mer angelägna om att passa in i arbetsrelationer och därför mer villiga att ändra sina åsikter än om det skulle gälla privata relationer. Detta då personer gärna ville skapa en stark gruppsammanhållning och stå enade i gruppen. Gruppmedlemmarna kommer således, genom att anamma varandras åsikter, fram till saker gemensamt som de står för tillsammans som grupp.

Huruvida den sociala påverkan på individens utveckling är påtvingad eller ett resultat av en naturlig följd var omdiskuterat. Flera av deltagarna i fokusgrupperna menade att personalen får nya idéer eller tankar på en arbetsplats som de anställda anpassar sig till. Det fanns dock andra deltagare som ansåg att denna anpassning inte sker på ett naturligt sätt, utan genom en medveten anpassning och ibland som en effekt av gruppsycket. Gruppens sociala påverkan blir därför inte en naturlig utveckling, utan individen som tvingas anpassa sig kan uppleva negativitet och missnöje som kan spridas till andra.

Om individerna som upplever missnöje och negativitet på arbetsplatsen sprider detta till flera olika grupper kan deras missnöje snabbt nå andra och således eskalera. Därför är det relevant att skapa ett positivt klimat där det tillåts att tala om verkligheten istället för att skjuta undan eventuella problem. Att arbeta med subgrupper tillsammans och skapa gemensamma mål och syften kan vara en möjlighet för företag att undvika missnöje och istället skapa tillfredsställelse.

5.3.2 Individens syften

Målet för all mänsklig aktivitet är enligt Granér att få känslomässig tillfredsställelse. Utifrån vår empiriska undersökning var alla deltagare villiga att förändra arbetsrelaterade värderingar för att passa in och anpassa sig efter andra för att inte hamna utanför. Olikheter och dispyter mellan individer kan bero på att tolkningen av omvärlden är individuell och skiljer sig åt enligt Hwang et al. Genom en större förståelse för andra och starkare relationer med flera personer i gruppen, kan olikheter och dispyter motarbetas.

Granér menar att något av det värsta som kan hända människor är att de inte får någon kontakt med andra. Även om en relation kantas av aggressivitet och destruktivitet är denna relation bättre än ingen relation alls. Deltagarna i den empiriska undersökningen menade att de troligtvis inte skulle ställa sig utanför en grupp helt och hållet, även om relationerna i gruppen kantas av negativ WoM. De ansåg att de i arbetssammanhang inte var tillräckligt starka för att våga stå helt ensamma, utan gärna ville tillhöra en grupp.

Detta tyder på att ju mindre förståelse personalen har för varandra desto mindre tillfredsställd blir individen i gruppen. Missförstånd, missnöje och negativitet kan bero på dåliga relationer och brist på förståelse för andra som fortsätter att präglade gruppen då individerna hellre tillhör gruppen än ställer sig utanför den. Genom att tillhöra flera olika grupper kan företag möjligen underlätta för den här typen av missförstånd och skapa en större förståelse för olika individer och låta varje individ komma till sin rätt.

5.3.3 Opinionsledare

I den empiriska undersökningen hade alla deltagare erfarenhet av opinionsledare i olika sammanhang. Att det finns opinionsledare på alla arbetsplatser stämmer således överens med vad Thorstensson tar upp. Enligt deltagarna i vår empiriska undersökning var opinionsledarna de som hade mycket kunskap eller erfarenhet inom ett visst och sågs som en "expert". Opinionsledarna kunde därför vara olika inom olika områden. Opinionsledarna sågs som en tillgång för både företag och personal. Denna positiva syn på opinionsledare skiljer sig från Blackwell et al som talar om opinionsledare i mer negativa termer.

Huruvida opinionsledarna skvallrade mer eller mindre än annan personal rådde det olika meningar om. Fokusgrupperna var dock överens om att om opinionsledarna tenderade att sprida mer negativ WoM än annan personal, skulle denna information troligtvis upplevas som mer trovärdig. Opinionsledarnas negativa WoM skulle även troligtvis spridas vidare i större utsträckning. Detta då människor generellt har en starkare tilltro till ledare enligt deltagarna. Utifrån de teorier som finns skrivna och vår empiriska studie ges opinionsledarna möjlighet att påverka och sprida sitt ord på ett mer kraftfullt och trovärdigt sätt än andra.

Opinionsledarna påstås även vara viktiga gällande informationsspridningen från ett nätverk till ett annat. Lauer beskriver opinionsledarna som inflytelserika och som påverkar personer i deras närhet. I fokusgrupperna menade deltagarna att opinionsledarna kan ha ett visst inflytande över andra och framförallt fanns det en stor förståelse för att svagare eller mycket osäkra personer tydde sig till och litade på vad opinionsledarna sa. Med hänsyn till detta är det viktigt för chefer att veta vem som indirekt styr på företaget och vilka som är opinionsledare. Detta går i linje med vad Lauer menar om att det borde ligga i företagets och ledningens intresse att oavsett om det är positivt eller negativt inflytande, att försöka att skapa sig en förståelse för opinionsledarna och om möjligt, försöka påverka dem samt gärna kontrollera vad de säger.

Är det opinionsledarna som sprider negativ WoM kan detta riskera att spridas snabbare och mer aggressivt än om personer som inte är opinionsledare gör det. På så sätt kan det vara viktigt för ledningen att ha en insikt i sin personal och deras interaktioner. Framförallt eftersom opinionsledarna upplevdes som positiva enligt den empiriska undersökningen kan det vara till fördel för chefer att identifiera och använda dessa på ett fördelaktigt sett. Med hjälp av opinionsledarna kan företaget sprida positiv stämning som genomsyrar företaget.

5.3.4 Sammanfattning individnivå

Den sociala omgivningen påverkar individen i arbetsgruppen enligt både Hwang et al och vår empiriska undersökning. Deltagarna menade att man kan anamma andras åsikter för att få tillhöra gruppen, även fast man egentligen inte håller med. De syften individer tar med sig in i grupper kan påverkas och förändras på grund av övriga gruppmedlemmar. Den empiriska undersökningen går således i linje med det Granér tar upp. Opinionsledare ansågs vara något positivt enligt deltagarna i vår empiriska undersökning. Detta går delvis emot det Blackwell et al menar som framställer opinionsledare i mer negativa termer. Vår empiriska undersökning tyder istället på att opinionsledare är viktiga för företaget och något som bör tas tillvara på.

5.4 Kommunikation

Nedan analyseras och diskuteras kommunikation på företags-, grupp- och individnivå.

Oavsett företagsnivå, gruppnivå eller individnivå är kommunikation ett relevant och viktigt begrepp. Enligt Harris är kommunikationsprogram ett kraftfullt verktyg för att skapa ett samstämmigt fokus mellan de anställda. Echeverri & Edvardsson utvecklar detta resonemang ytterligare och menar att tillgång till relevant information skapar enighet, en "Vi-anda", samarbete samt minskar ryktesspridning. Den empiriska undersökningen visade tydligt på vikten av kommunikation både mellan personal och mellan olika nivåer i företaget. Kommunikation nämndes som ett relevant begrepp och oerhört viktigt i alla livets relationer. Arbetsplatsen är inget undantag. Med hjälp av kommunikation kan företagen hantera samt förebygga problem, förbättra internt arbete och distribution av information till personalen enligt Echeverri & Edvardsson.

Echeverri & Edvardsson uttrycker tydligt vikten av att ge plats och utrymme för kommunikation. Detta för att undvika missförstånd och konflikter. Både chefer samt personal ska få möjlighet till kontinuerlig

återkoppling. Enligt vår empiriska studie var utvecklingssamtal, veckomöten och medarbetarsamtal ett viktigt ämne och något som borde bli vanligare på företag. Alla deltagare hade emellertid liknande funktioner på sitt arbete, men ansåg att de ofta var bristfälliga. Det var ingen av deltagarna i den empiriska undersökningen som upplevde att det gavs tillfälle till spontana samtal med chefen. Tid och plats för kommunikation var förutbestämda och styrda av chefer.

Engquist samt Echeverri & Edvardsson beskriver kommunikation som att de olika parterna delar varandras verklighetsuppfattning. Vår empiriska undersökning ansåg att kommunikation innebar att skapa närmare relationer och få en bättre förståelse för andra. Deltagarna uttryckte detta som att de med hjälp av andra och kommunikation skapar gemensamma upplevelser, löser problem och bygger en starkare gemenskap. Vi kan även utläsa ur den empiriska undersökningen att kommunikation underlättade för kollegor att skapa gemensamma intressen och uppleva samhörighet.

Enligt Engquist handlar även kommunikation för den enskilda individen om kontroll samt möjlighet att få uttrycka dennes åsikter. Vår empiriska studie visade att möjligheten att få uttrycka sina åsikter sällan uppskattades på företaget. Deltagarna hade snarare fått strikta restriktioner på hur de skulle bete sig, agera och kommunicera, både mot kunder och med sina överordnande. De deltagare som hade negativa upplevelser i denna fråga uttryckte vikten av och möjligheten till att få uttrycka sig fritt. Missnöje bör kommuniceras för att hitta orsaken till problemet och således kunna hitta en lösning på det ansåg deltagarna.

"Listening is a magnetic and strange thing, a creative force. The friends who listen to us are the ones we move toward. When we are listened to, it creates us, makes us unfold and expand."¹⁶⁶

Engquist poängterar även att den personliga utvecklingen för individen är starkt beroende av de kommunikationsmöjligheter som finns. I samtal skapas nya erfarenheter och utvecklingsmöjligheter för den enskilda individen. Det är i samtalet individen får möjlighet att visa vem den är och ge uttryck för värderingar och personliga erfarenheter. Det krävs även att parterna metakommunicerar för att öka sin förståelse för varandra. Den empiriska undersökningen visar starkt stöd och samband med Engquists (1992) resonemang och vikten av kommunikation poängterades upprepade gånger av deltagarna. Att skapa en bra förståelse och bra relationer ansåg deltagarna var högst essentiellt för deras arbete. Den empiriska undersökningen stärker således det teoretiska resonemanget då deltagarna ansåg att utvecklingen och de lärdomar som andra gav en i olika samtal är av högsta vikt. Med hjälp av småprat kan medarbetarna utvecklas, skapa en relation och en förståelse för sin omgivning samt utveckla en tolerans för andra.

Detta tyder på att utan kommunikation är risken större för att det uppstår problem och missförstånd. Problem riskerar att växa och missnöje kan få plats att gro. Kommunikation är grunden för ett fungerande och sammanhållet arbete enligt både Engquist samt Echeverri & Edvardsson. Vid kommunikation kan stadigare relationer byggas mellan chef och personal och med hjälp av detta kan företagen i framtiden undvika missförstånd. Både personal och chefer ska ges möjlighet att uttrycka sina åsikter och upplevelser. De uppfattningar och tankar som personalen har är minst lika viktiga att kommunicera upp till cheferna som chefernas åsikter är att kommunicera neråt till personalen. Om ledningen siktar på att bygga långsiktiga relationer även till personalen kan detta minska risken för missförstånd i kommunikationen. Det är med hjälp av kommunikation som man kan finna en lösning på problemen.

5.4.4 Sammanfattning kommunikationen

Vår empiriska undersökning visade tydligt på viken av kommunikation. Detta går i linje med Harris samt Echeverri & Edvardsson resonemang kring kommunikationsprogram. Utvecklingssamtal, veckomöten samt medarbetarsamtal var viktiga inslag i arbetslivet ansåg deltagarna i vår empiriska undersökning. Dock framkom det att detta var ovanliga element i deras arbetsmiljö. Kommunikation innebär enligt Engquist samt Echeverri & Edvardsson att parterna delar varandras verklighetsuppfattning. Vår empiriska undersökning höll med om detta resonemang och ansåg att bättre relationer och ökad förståelse kan förbättra kommunikationen och minska negativ WoM. Deltagarna ansåg även att det är viktigt att få uttrycka sina åsikter och känslor för att kunna skapa en trevlig arbetsmiljö. Dock var det sällan något som uppskattades från företagets sida. För att individen ska kunna skapa personlig utveckling krävs det enligt Engquist att det

¹⁶⁶ Menninger i Furnham & Taylor, 2011. Sidan 259

finns kommunikationsmöjligheter. Om kommunikationen hämmas är risken större för att det uppstår problem och missnöje vilket kan leda till negativ WoM.

5.5 Sammanställning av faktorer som påverkar negativ WoM

Utifrån vår empiriska undersökningen har vi kunnat identifiera avgörande faktorer som vi ej funnit stöd för, eller endast delvis stöd för, i presenterad teori. Vi har även kunnat identifiera två faktorer som vi ej tidigare funnit i den presenterade teorin men som framkommit ur det insamlade empiriska materialet som betydande arbetet med negativ WoM. Dessa faktorer presenteras nedan;

| Faktorer som påverkar negativ WoM | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------------|
| Teori och empiri överensstämmer | Teori och empiri överensstämmer delvis | Teori och empiri överensstämmer ej |
| HR | Företagskultur | <i>Employer branding</i> |
| Normer | Gruppens syften | <i>Subgrupper</i> |
| Internal branding | Intressegemenskap | <i>Delaktiga chefer</i> |
| Psykologiskt kontrakt | Tillhörighet, kontroll och närhet | <i>Kollegor ansvarar för varandra</i> |
| Identifiering | Sociala omgivningen | |
| Service mötet | Opinionsledare | |
| Gruppträck | | |
| Konformitet | | |
| Motsättningar och konflikter | | |
| Individens syften | | |
| Kommunikationsprogram | | |
| Metakommunikation | | |
| Goda relationer | | |

Modell 3. Sammanställning av analysens resultat. Faktorerna har benämnts utifrån tre olika klassificeringar; teori och empiri överensstämmer, teori och empiri överensstämmer delvis samt teori och empiri överensstämmer ej.

Företagskulturen var något som vår empiriska undersökning ansåg var otydlig på deras företag. Vems ansvar det är att informera om företagskulturen var emellertid omdiskuterat. Något som framkom ur den empiriska undersökningen var dock att även *kollegor ansvarar för varandra* när det kommer till att informera om företagets värderingar. **Gruppens syften** är också till stor del baserat på dess medlemmar. Chefen bestämmer de övergripande instrumentella syften, dock ofta i negativ mening, medan gruppen i sig bidrar och tillfredsställer de emotionella syftena. Detta skiljer sig således en del från vad Granér (1991) menar och vår empiriska undersökning hade en annan synvinkel på detta resonemang. Vår empiriska undersökning visade även på att Schutz (1958) teori om det inflytande gruppen kan ha på den individuella behovstillfredsställelsen i termer av **tillhörighet kontroll och närhet** skiljer sig en aning. Den empiriska undersökningen visade på att de faser en grupp genomgår enligt Schutz (1958) förekommer men att de inte nödvändigtvis förekommer i den ordning som Schutz (1958) nämner.

Diskussionen i den empiriska undersökningen rörande den **sociala omgivningen** visade att om individen uppfattade påtryckningarna från gruppmedlemmarna i den sociala omgivningen som påtvingande fanns en grund till negativ WoM. Individer kan tänkas anpassa sig för att få passa in i gruppen, men leder ofta till känslor av missnöje och negativitet om det är en påtvingad anpassning.

Vi fann även i vår empiriska undersökning att **subgrupper** ofta är av ondo. Detta står i motsättning till det Granér (1991) menar. Vår empiriska undersökning menade på att subgrupper ofta kan skapa större motsättningar och konflikter och på så sätt leda till negativ WoM. Vi upptäckte även en motsättning i vår empiriska undersökning i förhållande till Granérs (1991) teori om **intressegemenskap**. Deltagarna menade på att individerna i gruppen ofta inte har liknande privata intressen och att det inte behövs för att skapa en effektiv arbetsgrupp. Däremot menade de att individerna i gruppen ofta valde att skapa gemensamma intressen tillsammans, genom att anpassa sig, för att skapa ett mer konfliktfritt arbetsklimat.

Vår empiriska undersökning visade även på att ett företags **employer brand** inte är så pass relevant i val av arbetsplats som Martin (2009) påstår. Däremot visade vår empiriska undersökning att det är viktigt att personalen känner till företagets kärnvärden men att detta möjligen var av större betydelse när de väl börjat arbeta på företaget.

Diskussionen i den empiriska undersökningen kring **opinionsledare** avvek från vad Blackwell et al (2006) menar. Blackwell et al (2006) diskuterar opinionsledare i delvis negativa termer. Vår empiriska undersökning visar istället på att opinionsledare ofta har ett positivt inflytande på arbetsgruppen. Opinionsledare hade ett stort inflytande bland personalen och bidrog ofta med kunskap och information till de övriga anställda. I vår empiriska undersökning framkom det även att personalen måste ta ett visst ansvar och informera chefen om vad som sker på avdelningen. Deltagarna menade vidare att en distanserad chef kan skapa missnöje och orsaka negativ WoM. **Delaktiga chefer** har ett positivt inflytande på arbetsgruppen.

Kapitel 6

Kundnivå

För att kunna besvara vårt andra syfte och kunna skapa ett ramverk för hur HR och ledning kan närma sig och hantera negativ WoM på en arbetsplats har vi valt att använda oss av CRM. Då CRM inte har behandlats i den empiriska undersökningen och således inte heller i kapitel fem, analys och diskussion, har vi valt att placera dessa teorier i samband med det utvidgade ramverket istället. Vi vill dra paralleller från denna teoribildning för att se om detta ramverk, helt eller delvis, kan användas för att förstå även personal.

6.1 CRM

Avsnittet nedan behandlar betydelsen av företagets relationer med dess kunder.

6.1.1 CRMs utveckling och betydelse

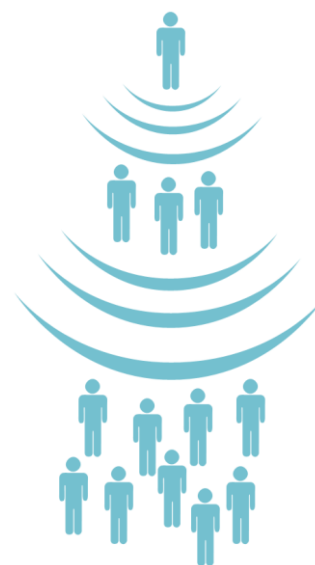
CRM innebär att företagen ska skapa gynnsamma och långsiktiga relationer med sina kunder. Företag strävar efter att göra sina kunder lojala för att i slutändan kunna garantera en lönsam verksamhet.¹⁶⁷ Det finns omfattande forskning kring varför och på vilket sätt kunder är viktiga för företagets långsiktiga utveckling. Hållbarhet, kundvärde, kundlojalitet och nöjda kunder har blivit vedertagna uttryck för marknadsförare och företag.¹⁶⁸ Forskningen kring CRM poängterar vikten av en interaktion och samtal med kunden för att möta varje kund utifrån deras behov och göra upp en plan för hur man sköter varje relation på bästa sätt. Kunderna skiljer sig åt och efterfrågar olika värden, således måste företaget lära känna sina kunder för att förstå vad de efterfrågar. Kundlojalitet uppnås bland annat genom att erbjuda ett mervärde för kunden.¹⁶⁹

6.1.2 Lojalitet hos kunder

Reichheld lägger stor vikt vid lojalitet utifrån interaktionen mellan kund och personal. Om personalen är nöjd, leder detta till att kunden blir nöjd. Är personalen lojal leder detta även till att kunden blir lojal gentemot företaget. Reichheld betonar den positiva korrelation mellan personalens attityd och kundens upplevelse. Personalen blir på så vis utgångspunkten och grunden för att kunden ska få en positiv upplevelse och en positiv attityd gentemot företaget. Genom detta resonemang ska ledningen därför börja med ett starkt internt arbete, som sedan ska sprida sig externt gentemot kunden.¹⁷⁰

Marknadsföringen skiljer på beteendelojalitet och attitydlojalitet. Beteendelojalitet handlar om att kunders köpbeteende kan ha med faktorer såsom geografisk bindning eller bekvämlighetsfaktorer att göra och är ett relativt otydligt mått att använda när man pratar om lojalitet. Attitydlojalitet handlar om en lojalitet som kommer från hjärtat, sinnet och en stark känsla gentemot ett företag och dess varumärke. Attitydlojalitet innebär att det finns en djupare vilja och en positiv attityd gentemot ett företag, där värderingarna ofta stämmer bra överens, samt att kunder upplever en preferens och köpintention gentemot detta företag. Företag vill därför gärna att de lojala konsumenterna och den lojala personalen upplever attitydlojalitet.¹⁷¹

Ju mer företagen använder sig av CRM gentemot kunderna, desto större trovärdighet och djupare känslor skapas hos kunderna gentemot företaget. Det finns även en positiv korrelation mellan attitydlojalitet, lojala



Modell 4. Individens påverkar gruppen som påverkar företaget.

¹⁶⁷ Reichheld, 1993

¹⁶⁸ Zhiyu, Z. Xinghua, L, Yuechuang, C. Congdong, L. (2010). Customer Relationship Evaluation system based on BP neural Network in electronic commerce. *2010 International Conference on E-business and E-government*. Sidor: 3098-3101

¹⁶⁹ Reichheld, 1993

¹⁷⁰ ibid.

¹⁷¹ Reichheld et al, 1990

kunder och företagets trovärdighet i konsumenternas ögon.¹⁷² Om kunden känner starka positiva känslor för företaget blir denna mindre benägen att se de negativa dragen hos företaget¹⁷³.

Att arbeta med CRM fungerar dock inte som en add-on, något man bara gör då och då, utan det måste prägla varje enhet i företaget och vara ett gemensamt mål att sträva efter för samtliga i företaget för att det ska vara en framgångsrik strategi¹⁷⁴. Har företagen väl beslutat att CRM ska vara ett viktigt inslag i företaget måste det också prägla hela dess arbete. CRM blir på så sätt också en del av företagskulturen och -strategin.¹⁷⁵

6.1.3 Hur hanteras missnöjda kunder?

”If there were any dissatisfaction, management should take appropriate actions, regardless of the size of the project or its value to the company”¹⁷⁶.

Ett viktigt mätinstrument för företag att använda sig av gentemot kunderna är olika former av frågeformulär, enkäter eller undersökningar där företagen frågar sina kunder om åsikter kring företaget, såväl positiva som negativa¹⁷⁷. Reichheld et al diskuterar att man snarare ska lära sig av de som är missnöjda och dra lärdom kring vad det är som de är missnöjda över och hur denna aspekt skulle kunna förbättras¹⁷⁸. Reichheld et al menar vidare att företaget bör kontakta de konsumenter som vill lämna företaget, skapa en dialog och visa intresse för kunden så att de förstår sitt värde. Företagen kan på så sätt vinna tillbaka missnöjda konsumenter och få dem att bli nöjda och stanna hos företaget, med hjälp av relativt enkla medel.¹⁷⁹ De menar att företagen måste se vad som är bäst för företaget ur ett långsiktigt perspektiv. När kunder försvinner från ett företag och väljer en konkurrent, försvinner även ett företags vinstpotential. 50 procent av de kunder som inte längre vill handla hos företaget väljer att stanna om företaget tar sig tid att kontakta kunden, frågar varför och visar att kunden är viktig för företaget.¹⁸⁰

6.1.4 Planera och följ upp

Constant Jr. menar att företag måste göra upp en plan för att mäta och ta reda på huruvida kunderna är nöjda eller missnöjda. Planen kan se lite olika ut från företag till företag, men det viktigaste är att det finns en plan och strategi för hur företagen tar reda på kundernas upplevelser, åsikter och synpunkter samt att planen faktiskt används. Främst handlar det om att definiera företagets kunder och hur kommunikationen med dessa ska ske. Han pratar även om vikten att följa upp och faktiskt genomföra den plan man gjort upp. Med hjälp av en plan och en strategi för hur kunderna ska kontaktas och skötas om är det tänkt att ge företaget kunskap om kundernas nöjdhet alternativt missnöje och hur man ska följa upp och gå vidare för att lösa detta. Företaget bör ha en ansvarig, eller en avdelning beroende på företagets storlek, som enbart fokuserar på att hantera eventuellt missnöje hos kunderna. Constant Jr. menar vidare att om det dyker upp missnöje ska detta hanteras på bästa lämpliga sätt och företaget måste ta till eventuella åtgärder oavsett kundens eller personalens storlek rent lönsamhetsmässigt samt oavsett om kunden eller personalen tillför värde eller inte för företaget.¹⁸¹

6.1.5 ECRM

Liu, Wang & Zhao har undersökt CRM inom företag som tillämpar skräddarsydd massstillverkning och fann att direkt interaktion en mot en, lärande av relationen, elektroniskt samarbete samt en integrerad kundrelation är nyckeln till ett lyckat affärskoncept och ett lyckat CRM arbete. Även de företag som har en kundfokuserad företagskultur har en bättre chans att lyckas med CRM än sina konkurrenter.¹⁸² ECRM, electronic CRM, blir

¹⁷² Sun, H. Liu, M. (2009). Empirical analysis on the effect of customer relationship management to the customer loyalty. *International Conference on Wireless Networks and Information systems*. Sidor: 147-149

¹⁷³ Pelsmacker et al, 2010

¹⁷⁴ Reichheld, 1993

¹⁷⁵ Payne, A. Frow, P. (2006). Customer relationship Management: From strategy to Implementation. *Journal of marketing management*. Volym 22. Upplaga 1-2. Sidor: 135-168

¹⁷⁶ Constant, Jr. P. (2007). A factor in quality: Information on client satisfaction/dissatisfaction. *The quality Assurance Journal*. Volym 11. Upplaga 1. Sidan 34.

¹⁷⁷ Reichheld, 2003

¹⁷⁸ Reichheld et al, 1990

¹⁷⁹ ibid.

¹⁸⁰ ibid.

¹⁸¹ Constant Jr, 2007

¹⁸² Liu, P. Wang, Y. Zhao, W. (2005). Implementing Customer relationship management in Mass customized Business. *Services Systems and service management*. Volym 1. Sidor: 169-172

allt vanligare och innebär att företagen sköter den huvudsakliga kontakten och relationen med kunderna via Internet och liknande kommunikation. Företagen har utvecklade system för att följa varje kund och skapa en personlig relation utifrån just den kundens behov och önskemål. Med hjälp av eCRM kan kunderna uttrycka sina åsikter och erfarenheter för företaget på ett enkelt och tillgängligt sätt. Företagen kan även utveckla ett system som hela företaget kan använda sig av och utnyttja för att kunna möta varje kund på bästa sätt. På så sätt har företagen även integrerat kundarbetet i hela organisationen och skapat något som alla känner till och arbetar för.¹⁸³

6.2 WoM

Nedan tar vi upp teoribildningen kring WoM. Ett verktyg som är centralt inom CRM-arbetet.

6.2.1 WoM - viktigt begrepp

WoM anses vara det mest kraftfulla verktyget för att påverka ett företags lönsamhet¹⁸⁴.

WoM är ett begrepp som har stor betydelse för marknadsförare idag. Det var ett av de första och viktigaste sociala medlen¹⁸⁵. WoM, kan definieras som en form av kommunikation bland konsumenterna som baseras på deras personliga erfarenheter och intryck av ett företag, en produkt eller service¹⁸⁶. För företagen är det en form av marknadsföring som genomförs genom att konsumenterna sprider ett budskap om sina upplevelser vidare till vänner och bekanta¹⁸⁷. Samtalet mellan olika individer har även fått ett allt starkare inflytande på andras åsikter på grund av dagens ständiga mediabus där annan form av reklam, påverkan och media tenderar att försvinna i allt annat brus¹⁸⁸.

6.2.2 Vikten av WoM

“Word of mouth is thousands of times more powerful than conventional marketing.”¹⁸⁹

Silverman menar att WoM är mer trovärdigt än den bästa försäljares argument. Det når fler personer, sprids snabbare än vanlig annonsering och direktmarknadsföring och det når igenom mediaklustret bättre än något annat kommunikationsverktyg. Den viktigaste egenskapen WoM har är dock att det får folk att agera.¹⁹⁰ I en mängd olika undersökningar som gjorts rankas WoM, ryktesspridning och liknande fenomen som den främsta informationskällan för konsumenterna samt den starkaste faktorn till köp.¹⁹¹

En av anledningarna till att WoM är ett så pass starkt instrument beror på att det är personens referenspersoner som bidrar med informationen, tyckandet eller åsikterna¹⁹². Dessa referenspersoner är, som vi har nämnt innan, oftast personer som har ett starkt inflytande på en som person. WoM är oftast erfarenhetsbaserat, vilket gör det till ett trovärdigt och kraftfullt verktyg. De som rekommenderar, eller inte rekommenderar, gör det efter egen erfarenhet och de som inte har någon erfarenhet får en indirekt erfarenhet, utan att själva behöva utsätta sig för en negativ upplevelse. WoM skapar därför för konsumenterna en gemensam erfarenhet.¹⁹³

6.2.3 Orsaker till WoM

Det finns flera orsaker till varför WoM sprids. Bland annat sprids det på basis av hur pass involverade personerna är i företagets produkter. Forskning har visat på att ju mer emotionellt involverad individen är

¹⁸³ Chen, R-H. Lin, R-J. Yang, P-C. (2011). The relationship between eCRM, Innovation and customer Value – an empirical Study. *IEEE International Summer Conference of Asia Pacific Business Innovation and Technology management*. Sidor: 299-302

¹⁸⁴ Gildin, 2004; Kotler, P. Keller, K. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ. Pearson Prentice Hall ; Pelsmacker et al, 2010; Silverman, G. (2001). *The secrets of word-of-mouth marketing: how to trigger exponential sales through runaway word-of-mouth*. New York: Amacom

¹⁸⁵ Lauer, 2008

¹⁸⁶ Gildin, 2004

¹⁸⁷ Grönroos, 2008

¹⁸⁸ Pelsmacker et al, 2010

¹⁸⁹ Silverman, 2001. Sidan 98

¹⁹⁰ Silverman, 2001

¹⁹¹ Thorstenson, 2006; Silverman, 2001

¹⁹² Gildin, 2004

¹⁹³ Silverman, 2001

med företaget eller produkten desto fler personer kommer individerna att dela sin upplevelse med. WoM är ett fenomen som sprids med en hög emotionell involvering.¹⁹⁴ Den största anledningen till varför WoM sprids är dock på grund av egenskapen att det anses vara oberoende. När en person ska göra sitt köpbeslut är det mest troligt att en oberoende källa kommer berätta sanningen om produkten eller företaget. Inte företaget självt. Därför blir WoM ett trovärdigt verktyg som många lyssnar på.¹⁹⁵

Forskning har visat att missnöjda kunder tenderar att sprida negativa erfarenheter till fler personer än vad de gör när de har positiva upplevelser. Generellt visar studier på att när en individ har en positiv upplevelse så berättar hon för tre personer och när hon har en negativ så delar hon sin erfarenhet med sju till elva personer. Det blir därför viktigt för företaget att se till att sprida positiv WoM och hantera negativ WoM i tid eftersom detta annars kan skada varumärkesbilden och företagets rykte.¹⁹⁶

6.2.4 De anställdas påverkan på konsumenters prat

Anställdas beteende kan också generera WoM. När konsumenter upplever att de anställda är hjälpsamma, ansvarsfulla och vänliga så genereras positiv WoM som effekt. Å andra sidan kommer konsumenterna sprida negativ WoM när de anser att de anställda är otrevliga, inte har kunskap kring produkten/tjänsten eller är allmänt oengagerade.¹⁹⁷ Negativ WoM kan reducera trovärdigheten hos ett företags image och konsumenters intentioner att köpa produkten från det företaget. Generellt sett kan negativ WoM vara ett resultat av dålig service, produktkvalitet eller missförstånd.¹⁹⁸

6.2.5 Förhindra negativ WoM

Inget företag kan till fullo undvika att det förekommer negativ WoM, men företagen kan minimera den potentiella skadan som negativ WoM kan åstadkomma genom att hantera problemen i tid. Marknadsförare måste vara beredda på att omedelbart agera för att stoppa negativ WoM och börja bygga en positiv image. Marknadsförare måste även kunna anpassa sin PR, reklam och påverkan så att den kan svara på och motarbeta negativ WoM. Istället för att ignorera klagomålen bör företaget hantera problemen med ett ledningsteam och kommunikativa åtgärder som syftar till att eliminera krisen.¹⁹⁹

Ett enkelt sätt att förhindra negativ WoM, enligt Harris, är genom att ställa de rätta frågorna innan negativa kommentarer kan orsaka skada på företaget. Att genom interaktion med kunden uppmärksamma eventuellt missnöje och hantera detta i tid kan förhindra skador på företagets varumärke.²⁰⁰ De missuppfattningar som kan uppstå och leda till negativ WoM kan vara banala aspekter såsom bristande förståelse i hur produkten ska användas, eller misstolkning av användning, vilket ytterligare belyser vikten av interaktion och snabb uppföljning.²⁰¹

6.2.6 Verktyg för att generera WoM

Det är idag väldigt få företag som arbetar med WoM som ett kraftfullt och strategiskt verktyg. Detta för att många företag tror att det ligger utom deras kontroll att påverka.²⁰² WoM är dock i princip gratis marknadsföring och det kan fördelaktigt användas av företagen som en strategi. Att inte vara medveten om eller uppmärksamma WoMs betydelse kan kosta en förmögenhet för företaget. Företaget och dess varumärke kan förstöras vid negativ WoM, vare sig det gäller deras konsument- eller personalvarumärke. Vilket i sin tur kan vara förödande för företagets långsiktiga överlevnad.²⁰³

Vedertagna strategier för att hantera WoM listas nedan;

- Definiera vilka som är opinionsledare

¹⁹⁴ Rosengren, S. Söderlund, M. (2007). Receiving word-of-mouth from the service customer: An emotion-based effectiveness assessment. *Journal of Retailing and Customer Services*. Volym 14. Upplaga 2. Sidor: 123-136

¹⁹⁵ Silverman, 2001

¹⁹⁶ Rosen, 2000 i Gildin, 2004

¹⁹⁷ Grönroos, 2008

¹⁹⁸ Gildin, 2004

¹⁹⁹ ibid.

²⁰⁰ Harris 1998 i Gildin, 2004

²⁰¹ Loudon & Bitta, 1994 i Gildin, 2004

²⁰² Silverman, 2001

²⁰³ Gildin, 2004

- Använda icke-traditionell annonsering
- Leverera utomordentlig kundservice
- Tillhandahålla kvalitetsprodukter och service
- Ge konsumenter något extraordinärt att prata om
- Genomföra och leva upp till löften²⁰⁴.

²⁰⁴ Gildin, 2004; Grönroos, 2008

Kapitel 7

Ramverk

Efter genomgång av teoretiskt underlag, vår empiriska undersökning, vår diskussion och analys samt presentationen av CRM har vi identifierat ett antal verktyg som kan vara till hjälp i arbetet med negativ WOM. Nedan presenterar vi dessa med förhoppning om att HR och ledning kan dra nytta av dem i hanteringen av negativ WOM.

7.1 Relevanta verktyg för HR och ledning

Vår empiriska undersökning visade på att samtliga deltagare i fokusgrupperna ansåg att chefer och ledning bör vara mer delaktiga gällande det dagliga arbetet. De bör också vara mer engagerade i att lösa konflikter och motsättningar mellan personal och på arbetsplatsen. 79 procent av de som svarade på vår enkätundersökning ansåg att ledning och chefer varken uppmärksammar eller tar ansvar för negativ WOM på företaget. Ytterligare 89 procent anser att negativ WOM som inte åtgärdas av ledningen kan få dem att byta arbetsplats. Vår studie visar dock på att chefer och HR ofta inte räcker till i avseenden gällande personalens trivsel. Ledningen borde därför se över vissa ansvarsfördelningen inom företaget, ansåg deltagarna i våra fokusgrupper. Vår empiriska undersökning visar även att om personalen får möjlighet att själva utveckla och påverka sin arbetssituation leder detta till en bättre arbetsprestation från deras sida. Denna diskussion står i linje med det resonemang Ulrich et al för.

Enligt forskningen kring CRM och vår empiriska undersökning kan vi identifiera ett antal verktyg som ledning och HR kan dra nytta av i sitt arbete med och hanteringen av negativ WOM.

- **Identifiera opinionsledare** på företaget för att kunna utöva inflytande på ett fördelaktigt sätt
- **Planera och följa upp** personalrelationer
- Skapa **elektronisk hantering** av information gällande personalen
- Skapa **tid och rum för kommunikation**
- Skapa fler **Vi-grupper** som den anställda känner samhörighet med

Nedan följer ett djupare resonemang kring varför dessa verktyg är relevanta att ta hänsyn till och arbeta vidare med i hanteringen av negativ WOM.

7.1.1 Identifiera opinionsledare

Lauer menar att opinionsledare har ett stort inflytande och möjlighet att påverka sin omgivning. Även vår empiriska undersökning visade på vikten av opinionsledares åsikter i en grupp. Således är opinionsledare något som ledning och HR fördelaktigt skulle kunna ta hänsyn till och utnyttja i större utsträckning. För att ta reda på vem som är opinionsledare i en arbetsgrupp eller på en avdelning krävs det dock engagemang från ledningens sida. Ett engagemang i personalens arbete och klimat.

Inom WOM och CRM-arbetet diskuterar Gildin och Grönroos vikten av att definiera opinionsledare. Genom att företag definierar opinionsledare bland kunder kan de indirekt med hjälp av dessa påverka de övriga kunderna. Detta resonemang kan tillämpas även på personal internt i företag. Enligt Thorstenson finns det ofta informella ledare i en grupp, som har möjlighet att påverka de övriga medlemmarna i en grupp. Då opinionsledarna uppfattades som något positivt i vår empiriska undersökning, kan det vara ett lämpligt verktyg att arbeta vidare med för HR och ledning.

Grönroos poängterar att ”utan goda och välfungerande interna relationer kommer företaget inte att lyckas med att utveckla sina externa kundrelationer”. Lauer menar vidare och understryker att ledningen bör försöka skapa sig en förståelse för opinionsledarna och i största mån försöka påverka och kontrollera dem. Genom att identifiera opinionsledare kan cheferna, istället för att försöka påverka hela arbetsgruppen, försöka påverka en person som sedan i sig påverkar övriga arbetsgruppen.

7.1.2 Planera och följ upp

Constant Jr. anser att planering och uppföljning är en stor del av arbetet för att förbättra företagets kundrelationer. Det handlar om att ha en plan och en strategi för hur företaget hanterar eventuellt missnöje hos kunderna, oavsett kundens värde och storlek. Liu et al anser att direkt interaktion samt en integrerad kundrelation är två av delarna till ett lyckat affärskoncept. Detta resonemang kan även appliceras på personalen i ett företag. Företagen behöver planera för eventuella missförstånd och motsättningar och veta hur de ska agera när personalen är missnöjd och risk finns för att negativ WoM sprids internt i företaget.

I enlighet med vad Constant Jr. menar bör det finnas en ansvarig i företaget som enbart fokuserar på att hantera missnöjd personal och som följer upp den interna utvecklingen. Företag bör dra lärdom av den personal som är missnöjd och låta deras talan föras fram och få betydelse. Precis som marknadsförare måste vara beredda på att direkt agera på negativ WoM bland konsumenterna, ska företag vara beredda på att direkt agera på negativ WoM bland personalen. Företag kan således dra nytta av att ha en utarbetad strategi och plan för hur negativ WoM ska hanteras och även hantera det i tid. I likhet med Reichheld et als resonemang där företag, genom att följa upp kunder med hjälp av utvärdering, telefonsamtal och mail, kan vända missnöjda kunder till nöjda, kan företagen använda missnöjd personal för att förstå och åtgärda de bakomliggande faktorerna till deras missnöje. Genom att skapa en plan och uppföljningsmetod för hur företagen ska agera och ta kontakt med missnöjd personal kan de vända missnöjd personal till nöjd, vilket innebär en förbättrad arbetsprestation för personalen och därmed ett bättre resultat för företaget.

7.1.3 ECRM

ECRM har blivit allt vanligare inom kundvård. Det är utvecklade system för att hantera relationer med kunder. På liknande sätt som företag arbetar med kunder kan de även arbeta med sin personal. Att skapa forum på intranätet, den interna servern, där personalen får möjlighet att uttrycka åsikter på ett obundet och smidigt sätt skapar företagen en plattform där intern kommunikation blir en naturlig del av företaget. På så sätt tar företaget hänsyn till personalens behov av att få bli uppmärksammade och bekräftade, samt så uppstår en möjlighet för företaget att övervaka vad personalen säger om företaget. Detta innebär även en möjlighet för alla medarbetare på företaget att kommunicera med varandra och uttrycka behov och åsikter.

7.1.4 Skapa gemensamma utvärderingssystem

Med hjälp av regelbunden utvärdering i form av interna forum, enkäter, frågeformulär och liknande kan företag snabbt få reda på när och hur negativ WoM uppstår. Med denna kunskap kan chefer sedan direkt agera för att undvika att negativ WoM sprids i företaget. Denna återkoppling borde ske anonymt för personalen. Detta då personal inte ska kunna straffas för negativa åsikter. Forumet ska fungera som ett verktyg för företagen för att kunna förstå och tolka personalens erfarenheter, behov och åsikter. Genom att svara på sin personals önskemål och behov kan ansvariga se till att personalen trivs. Detta kan i sin tur innebära att personalen talar om företaget i positiva termer. Paralleller kan dras till hur kunder agerar när de är nöjda och sprider positiv WoM till vänner och bekanta om företaget i fråga. Genom interna system som all personal har tillgång till kan företagen även se till att personalen känner sig delaktiga i företagets arbete för att utveckla verksamheten. På så sätt får alla en möjlighet att påverka oavsett vilken position de har på företaget.

Att låta det interna forumet vara öppet för alla på företaget kommer även leda till att olika avdelningar och grupper kan skapa en större förståelse för varandra genom att ta del av varandras åsikter. Detta ska även vara ett sätt att minska motsättningarna subgrupper emellan. Personal och chefer ska få möjlighet att uttrycka sina åsikter och upplevelser. De uppfattningar och tankar som personalen har är minst lika viktiga att kommunicera uppåt som chefens åsikter är att kommunicera neråt. Gemenskap ska vara en tydlig tråd mellan avdelningarna på företaget, även hos ledning. Att skapa bra relationer mellan kollegor leder till bättre kommunikation och möjligheter för förbättrade arbetsprestationer, då personalen kan fokuseras på arbetsuppgifterna istället för att reda ut personliga konflikter. Utan personliga konflikter kan personalen fokusera på att leverera ett bättre servicemöte gentemot kunderna vilket således även leder till ett starkare externt varumärke.

Vid CRM-arbete är databaser ett centralt inslag. Detta för att kunna skapa den bästa skraddarsydd service gentemot kunden och för att kunna tillgodose varje kunds önskemål. Liknande kan utformas för personal. Genom att sammanställa information om personalen, möjligen i termer av karriärsambitioner, önskemål, tid på arbetsplatsen och kompetenser kan företagen skapa sig en bild av hur personalen arbetar och eventuellt få

en bättre förståelse för varje avdelning och anställd. Eftersom varje individ är unik måste företag skapa information kring detta för att möta varje behov på bästa sätt och göra dem nöjda. Om personalen känner att deras behov möts har företagen större möjlighet att behålla personalen långsiktigt. Reichheld (1993) menar att om personalen är nöjd blir kunderna nöjda och om personalen är lojal blir kunderna lojala.

7.1.5 Tid och rum för kommunikation

Forskningen kring CRM poängterar vikten av interaktion och samtal med kunder för att förbättra deras relation till företaget. På samma sätt måste företaget kunna förstå sin personal och vilka individuella behov dessa har. Att därför, med hjälp av kommunikation, skapa en förståelse och relation mellan alla på företaget är därför av högsta vikt. Utan en interaktion, där både personal och ledning är delaktiga, kan företagen inte skapa en relation. Om endast direktiv och kommunikation kommer uppifrån finns ingen delaktighet från personalen sida och relationen blir dålig. Vår empiriska undersökning understryker att chefer och ledning borde lyssna mer på sin personal men att det var få i deras företag som gjorde detta. Ytterligare 76 procent i vår enkätundersökning ansåg att chefer och ledning inte uppmärksammar negativ WoM. Detta belyser ytterligare vikten av kommunikation och förståelse mellan medarbetarna i ett företag.

Reichheld et al beskriver att företag ska dra lärdom av de kunder som är missnöjda. Genom att kontakta de kunder som är missnöjda, skapa en dialog och visa intresse för dem, kan kunden förstå sitt värde och sin betydelse för företaget. På detta sätt skapar företaget nöjda kunder som pratar gott om företaget. Detta resonemang kan även tillämpas på personalen. Det är essentiellt att chefer och ledning visar att de värderar sina anställda. Genom att skapa tillfällen där chefer lyssnar och tar till sig personalens åsikter skapar företagen ett klimat kantat av möjligheter och utveckling istället för att klimat som präglas av missnöje. Den empiriska undersökningen menar att det inte finns någon idé på att öppna upp sig och prata, om chefer och ledning inte lyssnar. Deltagarna menade vidare att det är en grogrund till missnöje och negativ WoM.

Precis som konsumenter tenderar att sprida negativa erfarenheter i form av WoM till fler personer, har vi med hjälp av vår empiriska undersökning sett liknande tendenser hos personal. Det är negativ WoM som ofta uppmärksammas och får störst rum och betydelse på en arbetsplats. Enligt den empiriska undersökningen är det negativ WoM som personalen främst behöver ventilera. Personalen upplever ett behov av att få tala ut om missnöje eller negativitet. Detta påvisades även i enkätundersökningen där 46 procent svarade att skvallrets innehåll främst var negativt och 59 procent svarade att negativ WoM fick en negativ effekt på arbetsplatsen. Att således skapa tid och rum för kommunikation är en essentiell del för att skapa goda arbetsförhållanden. Med hjälp av tid och rum där kommunikation kan frodas visar både Engquist (1992) samt vår empiriska undersökning starkt att en god kommunikation hade minskat både konflikter och motsättningar och således även negativ WoM. Företagen minskar då det negativa som sprids i hemlighet bland personalen och skapar andra forum istället där personalen kan ventilera negativitet. Med hjälp av tillfällen och platser för kommunikation kan det negativa pratet minska och hanteras i tid.

Inplanerade tillfällen som är avsedda att främja kommunikation där personal får möjlighet att metakommunicera och reda ut eventuell missförstånd, innan negativ WoM sprider sig, kan vara fördelaktigt. Negativa missuppfattningar och motsättningar beror ofta på missförstånd och bristande kommunikation. Detta kan företagen komma till rätta med genom att få till stånd en kommunikation på ett tidigt skede. Genom att skapa förutsättningar för kommunikation erbjuder företagen även möjligheter för personal att få en större insikt och förståelse i varandras arbete. Om företagen lyckas skapa en förståelse hos personalen för varandra lyckas de också skapa ett mer enhetligt företag som främjar både företaget såväl som personalen och inte minst kundernas uppfattning om företaget.

Då alla deltagare i fokusgrupperna, samt 89 procent av enkätundersökningssvaren, ansåg att det förekommer skvaller på arbetsplatsen, går det inte att eliminera helt. Att även 83 procent av enkätsvaren, samt deltagarna i fokusgrupperna ansåg att visst skvaller kan skapa gemenskap och sammanhållning mellan personal är skvallret inget som kan eller bör elimineras helt. Tid och rum för kommunikation syftar således till att skapa tillfällen och möten för personalen att diskutera negativ WoM och ge större utrymme för positiv WoM. Företagen ska låta personalen uttrycka sig och bli hörda av chefer, ledning och HR. Detta för att skapa en större förståelse för andra och minska negativ WoM.

7.1.6 Fler Vi-grupper

Granér menar att subgrupper sällan är av ondo. Vår empiriska undersökning visar på det motsatta. Som vi tidigare nämnt menade deltagarna att desto fler subgrupper som är skilda från de andra subgrupperna desto mer skitsnack. Vi har valt att se till vår empiriska undersökning i denna fråga då samtliga deltagare i fokusgrupperna har erfarenhet av att subgrupper kan skada ett företag. Genom att öka antalet grupper som individen tillhör, med andra ord öka så kallade Vi-grupper, kan företagen se till så att individen skapar en större förståelse för andra personer. Genom att låta individer få ta del av och uppmärksamma varandras olikheter men skapa en förståelse för deras arbete kan företag minska motsättningar och öka sammanhållningen.

Efter att ha studerat forskning kring grupper samt kommunikationens effekt och även tagit i beaktning vad vår empiriska undersökning kommit fram till tror vi att fler Vi-grupper skulle kunna öka sammanhållningen och gemenskapen på arbetsplatsen. Andra effekter av fler Vi-grupper är att negativ WoM minskar, interna motsättningar reduceras och det kan skapas ett öppnare klimat med bättre relationer på företaget. Om personalen inte har skapat en emotionell relation till företaget tenderar även missnöje och negativ WoM att öka. Det finns olika sätt att göra detta på och det är upp till varje enskilt företag att se till vad som är mest fördelaktigt för dem. Förslagsvis kan företag skapa korsfunktionella team med olika kompetenser och arbetsområden, låta personal arbeta på olika avdelningar eller ha något form av veckobrev till all personal där en person från varje avdelning får berätta om arbetet under veckans gång.

I den empiriska undersökningen nämndes även gemensamma projekt som en arbetsform för att minska motsättningar. Genom att skapa fler Vi-grupper, som individer tillhör, kan man bidra till en starkare sammanhållning även mellan olika gruppkonstellationer då olika individer interagerar. Detta sammanstrålar med Hwang et al som säger att faktorer som underlättar samarbete är gemensamma projekt och gemensamma mål att sträva efter. Att genom Vi-grupper även dra nytta av att tillsammans med personalen skapa och kommunicera kärnvärden och löften som personalen känner sig delaktiga i kan vara en möjlighet för företagen att ytterligare stärka banden till sin personal. Då motsättningarna minskar skulle även negativ WoM kunna minska visar vår empiriska undersökning. Om personalen identifierar sig med företagets varumärke samt förstår och accepterar sitt företags kärnvärden och löften kan även konflikter och motsättningar minska enligt både den empiriska undersökningen och Haslam.

7.1.7 Sammanställning av verktyg för HR och ledning

Vi har således identifierat ett antal verktyg som kan vara relevanta för HR och ledning att ta i beaktning i arbetet med negativ WoM;

- **Identifiera opinionsledare**
- **Planera och följ upp**
- **Elektronisk hantering**
- **Tid och rum för kommunikation**
- **Fler Vi-grupper**

Kapitel 8

Slutsatser

I detta avsnitt kommer vi presentera en diskussion kring de slutsatser vi dragit utifrån de frågeställningar och det syfte som presenterades i början av uppsatsen. Vi presenterar våra slutsatser i punktform för att göra det lättare för läsaren att överblicka och granska vårt resultat. Slutligen kommer vi även ge förslag på framtida forskning i detta ämne.

Vårt första syfte var att beskriva och analysera den påverkan negativ WoM har på personalen i ett företag. Detta har vi gjort med hjälp av teorier kring de psykologiska faktorer som påverkar individer både i grupp och som individ. Vi har även använt oss av relevanta marknadsföringsteorier kring internt och externt arbete för att skapa förståelse för hur negativ WoM kan påverka personalen på företag.

Vårt andra delsyfte var att utifrån teorier och erfarenheter skapa ett ramverk för hur HR och ledning kan hantera negativ WoM på företaget. Detta har gjorts med hjälp av de teorier som tidigare nämnts men även utifrån teorier kring CRM och WoM. Vi har utifrån en sammanställning av de mest betydelsefulla faktorerna försökt hitta stöd i CRM för HRs fortsatta arbete och skapa nya arbetssätt för HR och ledning. Slutligen kommer vi diskutera och resonera kring möjliga konsekvenser för företagets interna och externa varumärke. Våra tre delsyften presenteras nedan.

8.1 Bakomliggande faktorer till hur negativ WoM uppstår

I analysen sammanställde vi bakomliggande faktorer till hur negativ WoM uppstår och identifierade huruvida de empiriska resultaten överensstämde med den teoretiska referensramen eller inte. Vi har nedan sammanställt de teoretiska faktorer som har delvis eller starkt stöd i empirin, som avgörande faktorer till hur negativ WoM uppstår. Vi har även tagit hänsyn till ytterligare faktorer som uppkom ur den empiriska undersökningen som högst relevanta för förståelsen av negativ WoM.

| Slutgiltiga faktorer som påverkar negativ WoM | | | Kommunikation |
|---|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Företagsnivå | Gruppnivå | Individnivå | |
| HR | Gruppens syften | Sociala omgivningen | Kommunikationsprogram |
| <i>Delaktiga chefer</i> | Intressegemenskap | Individens syften | Metakommunikation |
| Företagskultur | Gruppträck | Opinionsledare | Goda relationer |
| Normer | Konformitet | | |
| Internal branding | Tillhörighet, kontroll och närhet | | |
| Psykologiskt kontrakt | Subgrupper | | |
| Identifiering | Motsättningar och konflikter | | |
| Servicemötet | Kollegor ansvarar för varandra | | |
| | | | |

Modell 5. Slutgiltiga faktorer som påverkar negativ WoM.

- **Bristande kunskap** kring företagskultur, värden och normer kan vara en grund till att negativ WoM uppstår. Det kan förekomma delade meningar om vad som egentligen gäller på företaget, skillnader i hur personalen respektive ledningen menar att personalens arbete ska se ut i kundbemötandet, men även en osäkerhet och rädsla för personal som inte vet vad som förväntas av dem eller inte vet vad företaget står för. Det kan även uppstå missnöje, negativ WoM eller en felaktig förmedlad bild om personalen har allt för vitt skilda upplevelser av företaget.
- Vidare kan **bristfällig kommunikation** leda till att negativ WoM uppstår genom att ledning och chefer inte lyssnar ordentligt eller tar sig tid och tillfälle att låta personalen komma till tals. Det som inte får komma till ytan resulterar i att negativ WoM sprids på arbetsplatsen. Brister i kommunikationen kan även leda till att det uppstår **missförstånd** mellan personer vilket i sin tur kan leda till negativ WoM. När de anställda undviker att skapa en relation till varandra blir relationen och förståelsen för andra bristande.
- **Svaga relationer** mellan kollegor, chefer eller allmänt på företaget kan vara en grund till negativ WoM. Missförstånd, brist på delaktighet och utanförskap kan vara faktorer som bidrar till ett negativt klimat och negativ WoM.
- En annan orsak till varför negativ WoM uppstår kan bero på **oklara ansvarsområden** på företaget. Det är sannolikt att negativ WoM sprider sig när det uppstår oklarheter kring huruvida det är HRs eller ledningens ansvar att hantera de problem som uppstår angående personalens välbefinnande.
- Då **kontroll** har blivit en vanligare förstagångsprioritering utifrån Schutz modell, kan detta tyda på att individer idag strävar efter mer individuella och personliga behov. **Närhet, tillhörighet** och relationer blir allt lägre prioriterat medan status och makt får ett större fokus. När relationerna blir mindre viktiga och arbetet mer individualiserat finns risken för att konflikter mellan individer uppstår och att negativ WoM sprids. En minskad känslomässig anknytning till företaget kan innebära att negativ WoM ökar, då individer inte har någon betydelsefull relation till företaget och sina kollegor.
- **Subgrupper** kan leda till att arbetet präglas av tydliga gruppindelningar. Detta kan bidra till att negativ WoM ökar markant, då gapen mellan grupperna är stora och förståelsen för varandra är knapp.
- **Intressegemenskap** är något som växer fram i olika grupper, snarare än att det finns där från början. Individerna i gruppen måste därför anpassa sig till de övrigas åsikter i gruppen och då ge vika för det egna tyckandet.
- Om den **sociala omgivningen** är påtvingande och om individen känner ett tvång att anpassa sig till de andras åsikter i arbetsgruppen eller på avdelningen så kan individen uppleva missnöje då han eller hon måste ge upp sina åsikter till förmån för andra.

8.2. Effekter av negativ WoM på personalen

Negativ WoM bland personalen kan även ha positiva effekter, vilket har framkommit ur den empiriska undersökningen. Nedan följer ett antal faktorer som kan vara positivt härledda ur negativ WoM;

- Med hjälp av WoM och kommunikation hittar olika grupper gemensamma faktorer att dela samt så finner de en starkare **gemenskap** och **sammanhållning** i gruppen.
- WoM kan i viss utsträckning även bidra till att skapa en **starkare grupp**, där de anställda står enade kring negativitet eller missnöje. Gruppen stärks med hjälp av gemensamma normer och blir på så sätt enhetlig och alla individer blir viktiga att rå om och skapa ett starkare band till.
- En mer enhetlig grupp leder till att det skapas **goda relationer** mellan deltagarna då de skapas en förståelse för de andra individerna i gruppen. Gruppmedlemmarna får kunskap och erfarenhet kring varje individers egenskaper och erfarenheter och således kan varje individs kompetens utnyttjas på det sätt som är mest fördelaktigt. Med hjälp av goda relationer tillåts alla att vara den de är samt ta med sig sina egna behov i gruppen. Gruppen blir en trygghet, en fördel och en positiv upplevelse för såväl individen som företaget.

Dessvärre har negativ WoM även sidor som kan skada företaget. Utifrån denna studie har vi kunnat identifiera några av de **motsättningar** som negativ WoM kan skapa;

- Om grupper skapar en stark **Vi mot Dem**-känsla där negativ WoM handlar om ”de andra”, kan detta skapa motsättningar mellan grupper. De interna relationerna på företaget, mellan olika grupper, försämras om negativ WoM blir personlig och om Vi mot Dem-känslan får för stort utrymme på arbetsplatsen. Detta negativa klimat kan tära på personalen då det blir en sämre sammanhållning bland personalen.
- För stora skillnader mellan grupper och för starka Vi-känslor skapar motsättningar mellan olika grupper. Företaget som helhet kan brista när negativ WoM skapar stora motsättningar mellan grupperna på arbetsplatsen. På så sätt **försämras relationerna** mellan olika personalavdelningar och arbetsgrupper på företaget och det kan uppstå interna motsättningar och konflikter som skadar företagens varumärke och dess personal.
- Negativiteten bland personalen kan i värsta fall även sprida sig uppåt i företaget till chefer och ledning. Den kan även **reflekteras gentemot kunderna**.

Vi kan utifrån detta se att det både finns positiva och negativa sidor av WoM för personalen men att den negativa dock kan få långvariga konsekvenser för ett företag och dess varumärke. Negativ WoM går inte att eliminera helt, men HR och ledning bör vidta åtgärder för att minska det och framhäva personalens positiva WoM. Utifrån det ramverk vi konstruerat kan ledningen och HR skapa sig en tydligare bild och kunskap om negativ WoM och utefter detta vidta lämpliga åtgärder för att lösa eventuella problem. Detta för att negativ WoM som skadar personalen ska minskas. Nedan presenteras möjliga verktyg för HR och ledning att ta i beaktning vid arbetet med intern WoM.

8.3 Hur HR och ledning kan arbeta med negativ WoM

- **Identifiera opinionsledare:** Vår studie visar på vikten av opinionsledares åsikter i en grupp och hur viktiga de är för företaget. Att identifiera och använda sig av opinionsledare för att förstå och arbeta med grupper kan vara fördelaktigt för företaget när det kommer till att hantera och förebygga negativ WoM.
- **Elektronisk hantering av personalrelationer:** ECRM har blivit allt vanligare inom kundvård och på liknande sätt som företag arbetar med kunder kan de även arbeta med sin personal. Att skapa forum på intranätet där personalen får möjlighet att uttrycka sina åsikter på ett obundet, anonymt och smidigt sätt kan för företaget skapa en plattform där kommunikation blir en naturlig del av företagets vardag. Detta innebär även en möjlighet för företaget att övervaka vad personalen faktiskt tycker och säger om företaget, vilket innebär att företaget kan utvecklas samt förebygga negativ WoM.
- **Tid och rum för kommunikation:** Utan interaktion, där både personal och ledning är delaktiga, kan man inte skapa en relation. Om endast direktiv och kommunikation kommer från ledningens sida finns ingen delaktighet från personalens håll och relationen blir svag.
- **Fler Vi-grupper:** Att öka antalet grupper som individen tillhör, med andra ord öka så kallade Vi-grupper, kan företag bidra till att individen får större förståelse för andra personer som de tidigare kan ha varit i konflikt med. Genom att låta individer få ta del av andra personers olikheter och skapa en större förståelse för deras arbete kan företag minska motsättningarna och öka sammanhållningen i företaget.

8.4 Effekter av negativ WoM på det interna och externa varumärket

Vi har även sett vilka konsekvenserna negativ WoM kan ha på det externa och interna varumärket.

- Personalen har den största inverkan på kundens uppfattning om företaget. Om personalen då är missnöjd upplever kunden en negativ bild av det externa varumärket i servicemötet. När kunden erhåller en negativ upplevelse av företaget ökar risken för att kunden i sin tur sprider negativ WoM om varumärket till andra.
- Ur företagets synvinkel bör de sträva efter att leverera en så positiv och fördelaktig bild som möjligt utifrån företagets mål och strategier för att kunna utveckla en långsiktigt god relation till kunden och för att

generera vinst. För att kunna bygga goda långsiktiga relationer till kunderna krävs dock att företaget i första hand utvecklar goda och långsiktiga relationer till sin personal.

- Det interna varumärket skadas av negativ WoM i termer av personalens vilja och förmåga att engagera sig i företaget. Detta beror i sin tur på gruppkonstellationer, kollegor, chefer och möjlighet till kommunikation. När personalen på företaget inte lever sitt varumärke eller inte trivs på sin arbetsplats kan det hindra förmågan att bidra till företagets och varumärkets fortsatta utveckling. Risken ökar även för att den anställda lämnar företaget för en konkurrent.

Precis som CRM har blivit relevant i företagets arbete med kunder ser vi likheter i hur det kan bli aktuellt i arbetet med företagets personal. Då CRM kan prägla en hel företagskultur kan det vara rimligt från företagets sida att integrera personalens välbefinnande i verksamhetens företagskultur och -strategi. Vår empiriska undersökning stödjer Punjaisri & Wilsons (2011) forskning kring att internal branding-verktygen kommer att vara som mest effektiva om den anställda är tillfreds med sitt arbete och sin arbetsmiljö. Företagen kan då med hjälp av personalprogram och Employee Relationship Management skapa en bättre arbetsmiljö, minska negativ WoM, reducera missnöje och således bygga ett starkare externt varumärke. Efter en nyligen genomförd undersökning gjord av CareerBliss kan vi även se konkreta bevis på att nöjd och tillfreds personal skapar nöjda kunder. Således är personalen ett aktuellt och essentiellt verktyg att arbeta vidare med.

8.5 Resultatdiskussion

De faktorer som vi inte fann något stöd för i empirin bedömdes som irrelevanta i diskussion om avgörande faktorer till att negativ WoM genereras. Resultatet speglar därför de faktorer som helt eller delvis överensstämmer med den empiriska undersökningen. Faktorer som inte hade tillräckligt empiriskt underlag lämnas också utanför denna diskussion. De faktorer som uppkom ur de teoretiska perspektiven som avgörande har vi undersökt i vår empiriska undersökning. Resultatet är således en avspiegling av de faktorer som vi funnit stöd för, delvis stöd för eller som uppkommit som relevanta endast ur den empiriska undersökningen.

Vissa faktorer, såsom employer och internal branding samt HRs arbete, i den teoretiska referensramen var svårare att testa empiriskt än andra. Detta kan bero på att några av de ämnen vi har behandlat inte är något som personal vanligtvis betänker eller ifrågasätter, enligt vår empiriska undersökning. Vi kan således se att faktorerna på företagsnivå har varit svårare att testa empiriskt än övriga. Att studera de faktorer som kan bidra till negativ WoM på företagsnivå kan därför vara relevant att undersöka och således möjligen ur ett HR- eller ledningsperspektiv. Då deltagarna i våra fokusgrupper arbetade på olika stora företag runt om i Skåne uppkom en intressant diskussion angående skillnader på olika företag, men då deltagarna fick möjlighet att vara anonyma kunde vi inte presentera några sådana resonemang eller diskussioner i vår uppsats. Det hade varit intressant att undersöka detta vidare och således se om negativ WoM finns i olika stor utsträckning beroende på vilken typ av företag det gäller och vad det i så fall kan bero på.

8.6 Förslag till framtida forskning

Reichheld et al har i utifrån CRM teorierna erfarit att företag kan öka sin vinst med 100 procent genom att behålla endast fem procent av de kunder som vill lämna företaget. Förslag på vidare forskning kan således vara att undersöka om det kan finnas liknande paralleller att dra till personal. Om ledning och HR kan få en del av de anställda som upplever missnöje eller brist på motivation att bli mer positivt inställda hade det varit intressant att undersöka om detta kan bidra till ökad vinst för företaget. Som nämnt i förra avsnittet kan det även vara intressant att vidare undersöka om negativ WoM skiljer sig på olika företag och vad detta kan bero på. Det kan även vara intressant att se detta ur ett HR- och ledningsperspektiv och vad de anser om negativ WoM och vilken påverkan det har på företaget och dess personal.

Kapitel 9

Referenser

Nedan listas de referenser vi har använt oss i uppsatsen. Först presenteras tryckta källor följt av otryckta källor. Referenslistan följer bokstavsordning.

9.1 Tryckta källor

2011. *Företagskultur*. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/företagskultur> (Hämtad 11-11-21)

2011. *Skitprat*. Nationalencyklopedin. http://www.ne.se/sve/skitprat?i_h_word=skitprat (Hämtad 2011-12-03)

Adelswärd, V. (1991). *Prat, skratt, skvaller och gräl - och annat vi gör när vi samtalar*. Stockholm: Brombergs

Alvesson, M. Svenningsson, S. (2008). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin & Dalholm

Ahnlund, A. HR-bloggen: *Att leva sitt varumärke*. (2011).

http://www.hrbloggen.se/category/kategori_strategisk-hr/kategori_employer-branding (Hämtad 2011-11-14)

Arbetsmiljö Strategerna (2008). Undersökning av CMA, Centrum för Marknadsanalys. a
<<http://www.arbetsmiljostrategerna.se/Ny-sida.htm>> Hämtad den 11 November 2011

Assael, H. (1998). *Consumer behaviour and marketing action*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ.

Backhaus, K. Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Volym 9. Upplaga 5. Sidor: 501-517.

Barrow, S. Moley, R. (2005). *The employer Brand: Bringing the best of Brand Management to people at Work*. Hoboken, NJ: Wiley, cop.

Beebe, S, A. Masterson, J, T. (2000). *Communicating in Small Group - Principles and Practices*. Boston MA: Longman.

Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior*. Mason, OH: Thomson/South-Western

Blomquist, C. Röding, P. (2010). *Ledarskap - Personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bodine, Larry (2006). *Ain't Nothin' Worse than Bad Word of Mouth*. Larry Bodine's LegalMarketing Blog http://legalmarketing.typepad.com/blog/2006/03/aint_nothin_wor.html (Hämtad 2011-11-14)

Bredin, K. Söderlund, J. (2005). *Perspektiv på HRM: nya organisationer, nya utmaningar*. Malmö: Liber

Bryman, A. Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Buckingham, I. (2008) *Brand Engagement* (Elektronisk) New York: Palgrave MacMillan. Tillgänglig: LibHub. (2011-11-21)

- Carnegie, 1936 i Furnham, A. Taylor, J. (2011). *Bad Apples - Identify, Prevent and Manage Negative Behaviour at Work*. (Elektronisk). New York: Palgrave Macmillan. Tillgänglig: Libhub. (2011-11-20).
- Carson, D. Gilmore, A. Perry, C. Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications.
- Chen, R-H. Lin, R-J. Yang, P-C. (2011). The relationship between eCRM, Innovation and customer Value – an empirical Study. *IEEE Internation Summer Conference of Asia Pacific Business Innoavtion and Technology management*. Sidor: 299-302.
- Constant, Jr. P. (2007). A factor in quality: Information on client satisfaction/dissatisfaction. *The quality Assurance Journal*. Volym 11. Upplaga 1. Sidor: 22-36.
- De Chernatony, L. Cottam, S. Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands Values Internally and Externally. *Service Industrier Journal*. Volym 26. Upplaga 8. Sidor: 819 - 836
- Echeverri, P. Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjäntseekonomin*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ekman, G. (1999). *Från text till Batong – Om poliser, busar och svennar*. Stockholm. Elanders Gotab.
- Engquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen - chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Foster, C. Punjaisri, K. Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand management*. Volym 19. Upplaga 6. Sidor: 401-409
- Gildin, S. (2004) Understanding The Power of Word-of-Mouth. *Revisita de Administracao MacKenzie*. Volym 4. Upplaga 1. Sidor: 91-106
- Graeme, M. (2009). Driving corporate reputations from the inside; A strategic role and strategic dilemma for HR?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Volym 47. Upplaga 2. Sidor: 219-235.
- Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen - Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber AB.
- Harris, F. de Chernatory, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Volym 35. Upplaga 3/4, s. 441-456.
- Haslam, A. (2004) *Psychology in Organisations - The Social Identity Approach*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hieronimus, F. Schaefer, K. Schröder, J. (2005). Using brand to attract talent. *The McKinsey Quarterly*. Upplaga 3. Sidor: 12-14.
- Hwang, P. Lundberg, I. Rönnerberg, J. Smedler, A-C. (2005). *Vår tids psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jones, T O. Sasser, Jr. Earl, W. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. Volym 73. Upplaga 6. Sidor: 87-100.
- Knippenberg, van D. (2000). Work motivation and performance: A social identity Perspective. *Applied psychology*. Volym 43. Upplaga 3. Sidor: 357-371.
- Kotler, P. (2004). *Marknadsföringens tio dödssynder*. Sundbyberg: Pagina Förlags AB/Optimal förlag
- Kotler, P. Keller, K. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ. Pearson Prentice Hall.

- Kunerth, B. Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR review*. Volym 10. Upplaga 3. Sidor: 19-26.
- Lauer Chris (2008). *The Influentials – Executive Book Summaries*. By Free Pass in Bloomberg Businessweek. http://www.businessweek.com/managing/content/apr2008/ca20080417_331347.htm (Hämtad 2011-11-18).
- Laurelli, R. Örtengren, J. Ångström, L-J. (1990). *Ordbok för Affärsfolk*. Malmö: Liber förlag.
- Liu, P. Wang, Y. Zhao, W. (2005). Implementing Customer relationship management in Mass customized Business. *Services Systems and service management*. Volym 1. Sidor: 169-172
- Luft, J. (1984). *Group Processes - An introduction to Group Dynamics*. Mountain View: Mayfield Publishing Company.
- Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund. Studentlitteratur.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009) Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. Volym 25. Upplaga 9. Sidor 893-907
- Payne, A. Frow, P. (2006). Customer relationship Management: From strategy to Implementation. *Journal of marketing management*. Volym 22. Upplaga 1-2. Sidor: 135-168
- Pelsmacker, De P. Geuens, M. Berg, Van den J. (2010). *Marketing Communications; A European Perspective*.
- Punjaisri, K. Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*. Volym 45, Upplaga 9/10. Sidor: 1521 - 1537
- Punjaisri, K. Wilson, A. Evanschitzky, H. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*. Volym 20. Upplaga 2. Sidor: 209-226
- Reichheld, F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*. Volym 71. Upplaga 2. Sidor: 64-73.
- Reichheld, F. (2003). The One number you need to grow. *Harvard Business review*. Volym 81. Upplaga 12. Sidor: 46-54.
- Reichheld, F. Sasser, Jr. Earl, W. (1990). Zero defections: Quality comes to Services. *Harvard Business Review*. Volym 68. Upplaga 5. Sidor: 105-111.
- Rosengren, S. Söderlund, M. (2007). Receiving word-of-mouth from the service customer: An emotion-based effectiveness assessment. *Journal of Retailing and Customer Services*. Volym 14. Upplaga 2. Sidor: 123-136
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo! HR's role as a brand builder. *Human Resource Management*. Volym 44. Upplaga 1. Sidor: 89-93.
- Schlager, T. Bodderas, M. Maas, P. Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. Volym 25. Upplaga. 7. Sidor: 497 – 508.
- Silverman, G. (2001). *The secrets of word-of-mouth marketing: how to trigger exponential sales through runaway word-of-mouth*. New York: Amacom

- Sun, H. Liu, M. (2009). Empirical analysis on the effect of customer relationship management to the customer loyalty. *International Conference on Wireless Networks and Information systems*. Sidor: 147-149.
- Thomson, K. Hecker, L. (2000). Value adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*. Volym 5. Upplaga 1. Sidor: 48-58.
- Thorstenson, G. (2006). *Människor påverkar människor: om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation*. Stockholm. Springtime.
- Ulrich, D. Losey, R. M. Lake, G. (1997). *Tomorrow's HR Management*. HR Folks International. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*. Volym 37. Sidor: 1017-1040.
- Vernette, E. 2004. "Targeting Women's Clothing Fashion Opinion Leaders in Media Planning: An Application for Magazines", *Journal of advertising research*. vol. 44, no 01, pp. 90-107.
- Xia, H. Yang, L. (2010). The Employer branding and Employee performance. *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. Volym 4. Sidor: 536 - 538
- Zhiyu, Z. Xinghua, L. Yuechuang, C. Congdong, L. (2010). Customer Relationship Evaluation system based on BP neural Network in electronic commerce. *2010 International Conference on E-business and E-government*. Sidor: 3098-3101.
- Östergren, M. (1994). *Skitsnack... Bland vännerna, i familjen, bland arbetskamraterna*. Hässleholm: Alfabeta Bokförlag AB

9.2 Muntliga källor

Fokusgrupp Ett. Malmö. Intervju och diskussion med sex deltagare. 2011-12-06, 19.00-21.30.

Fokusgrupp Två. Malmö. Intervju och diskussion med sex deltagare. 2011-12-10, 14.00-16.00.

9.3 Figurförteckning

Arkander, S. Blomquist, A. Bläckberg, A. (2011). *Modell 1. Företaget påverkar gruppen som påverkar individen*. Lund.

Arkander, S. Blomquist, A. Bläckberg, A. (2011). *Modell 2. Faktorer som påverkar negativ WoM*. Lund.

Arkander, S. Blomquist, A. Bläckberg, A. (2011). *Modell 3. Sammanställning av analysens resultat*. Lund.

Arkander, S. Blomquist, A. Bläckberg, A. (2011). *Modell 4. Individen påverkar gruppen som påverkar företaget*. Lund.

Arkander, S. Blomquist, A. Bläckberg, A. (2011). *Modell 5. Slutgiltiga faktorer som påverkar negativ WoM*. Lund.

Kapitel 10

Bilagor

Nedan presenteras intervjuunderlaget till fokusgrupperna samt frågeformuläret till enkätundersökningen.

10.1 Bilaga 1 - Intervjuunderlag Fokusgrupp Ett och Två

Här följer de frågor vi avhandlade under våra sessioner med fokusgrupperna. Frågorna är uppdelade på liknande nivå som kapitel tre och fem, det vill säga med företags-, grupp- och individnivå samt kommunikation. Under några områden följer även en del definitioner. Dessa förklarades för deltagarna innan varje område behandlades. De frågor som är markerade i fetstil var de vi valde att fokusera mest på.

Skvaller och skitsnack

Definitioner:

Skvaller = Skvaller innebär att berätta och prata om något som är en annan persons angelägenhet. För att det ska bli skvaller krävs det dock att det läggs en moralisk grund i det hela. Personer värderar, tar ställning och kommenterar, oftast negativt, det som har skett. Inbegriper rykten, prat, skitsnack, skitprat.

- **Skvallras det och pratas skit på ditt jobb?**
- Är skvallret främst positivt eller negativt? Både och?
- Var skvallras det mest?
- Vilka personer är det som skvallrar?
- Vilka positioner har de personer som skvallrar mest?
- **Vad tror du det beror på?**
- **Hur påverkas du av detta?**

Individnivå

Definitioner:

Grupp = Den arbetsgrupp du tillhör, eller de som arbetar på din avdelning.

- **Är det viktigt för dig att tillhöra en grupp och känna att du blir accepterad?**
- **Är du villig att ändra dina värderingar och åsikter för att tillhöra en grupp?** För att passa in i en viss grupp? Tror ni att det krävs att man anpassar sig för att få vara med i en grupp?
- Har din självbild ibland ändrats av den grupp som du tillhört på arbetsplatsen? Har gruppen ibland tårt och ifrågasatt dig som person och i så fall på vilket sätt har detta yttrat sig?
- Tar du med dig dina egna individuella behov in i en grupp och försöker få gruppen att tillfredsställa dessa? Till exempel status, makt, tillhörighet, vänskap, acceptens, känna sig tillräcklig osv.

Opinionsledare = Är personer som har en stark inverkan på andra människor, en slags informella ledare. Dessa opinionsledare pratar så att andra lyssnar, är engagerade till sättet och har oftast ett stort nätverk av människor omkring sig

Högre utbildning = Akademisk examen.

- Finns det opinionsledare på den arbetsplats?
- **Skvallrar dessa mer eller mindre än andra?**
- Vilken position har de på företaget? Högre utbildning?
- Tycker den personen själv att de är bättre och/eller har mer befogenhet än övrig personal på arbetsplatsen?
- **Påverkas du mer av dessa personer om de säger något till dig?** Även fast det kanske inte direkt uppfattas som skvaller eller skitsnack?
- Påverkas andra personer på din arbetsplats mer av dessa personer? Kan du se ett mönster?

Gruppenivå

Definitioner

Klimat = Stämningen på jobbet, din arbetssituation etc.

Destruktivt = Skadligt, nedbrytande

- Vilka personer är det som påverkar din arbetsgrupp mest? Vid behov ge exempel chefer, andra kolleger, ledning, kunder etc

Klimat och stämning i gruppen

- **Tror ni att skvaller och skitsnack påverkar klimatet på arbetsplatsen? På vilket sätt?** Skapar det främst motsättningar, samhörighet eller något annat?
- Kan ni i arbetsgruppen prata om skvallret och skitsnacket öppet? Kan ni ha en diskussion om detta?
- Om det är för mycket skitsnack i en grupp, kan du tänka dig att ställa dig utanför?

Kommunikation

Definitioner;

Kommunikation = Bra relation

- Har ni bra relationer på arbetsplatsen? Kan ni prata om era värderingar och åsikter?
- Om gruppens klimat skulle vara otryggt eller destruktivt, tror ni att detta hade påverkat gruppens arbete? I så fall på vilket sätt?
- **Påverkar stämningen och klimatet i gruppen din arbetsinsats?**
- **Påverkar detta sättet du bemöter kunderna på?** Möter du dem utifrån hur andra tycker att du ska göra det, eller utifrån hur du själv upplever att bra kundbemötande är, är det företaget som sätter press/bestämmer.
 - Vilka uttryck tar sig denna sorts kommunikation?
 - Pratar man om känslor eller är det mer konkreta arbetsuppgifter det pratas om?
 - Vad handlar skvallret om? arbetsplatsen, tider, chefer, medarbetare, kolleger, lön

Du och skitsnackarna

- Tenderar du att umgås med de som är mest lik dig? Är ni ganska lika varandra i er arbetsgrupp? Hur påverkar personerna i din arbetsgrupp er arbetsprestation?
- **Handlar skitsnacket och skvallret oftast om “de andra”? Vi och dem - känsla**
- **Skulle samarbete eller liknande få er att komma bättre överens med de andra som skvallrar eller de ni inte umgås med generellt? Och är detta något som chefer uppmärksammar?**

Företagsnivå

Definitioner;

Normer = normer innebär informella eller underförstådda regler och beskriver ofta hur personalen ska agera och vara. Till exempel att man alltid hälsar på alla på morgonen.

Företagskultur = Företagskultur är de regler, värderingar, normer och värden som kännetecknar ett företags informella “regler”, alltså det som personalen agerar efter utan att det står skrivet någonstans. Exempelvis på IKEA är företagskulturen casual och man förväntas vara en positiv och enkel människa.

HR = Personalavdelningen

Ledning = De som bestämmer på företaget

Värden = De viktigaste orden som företaget ska leva efter. Exempelvis Espresso House där är kärnvärden service, kundbemötande, harmoniskt

Mål och visioner = De mål som företaget strävar efter, till exempel Espresso House; alltid behandla kunden som kung.

- Normer och företagskultur: Lever du ditt varumärke?

- Om ni tänker på de visioner och mål som företaget har - skiljer det sig mycket från vad ni i personalen tänker och agerar? Har ni andra "normer" som ni agerar efter? Skiljer det sig mellan olika arbetsgrupper på företaget?
- POF: känner du till vad företaget står för? Deras värden, visioner, mål etc
- Stämmer er uppfattning om företaget överens med de uppfattningar företaget vill förmedla?
- Känner du att du har tillräcklig kunskap om vad företaget står för för att kunna kommunicera detta till kunderna och nå ut med företagets vision etc?
- Känner du att du får stöd och uppmuntran från ledningen/chefer att leva upp till företagets värden? Känner du att det är ditt ansvar eller ledningens ansvar att ta reda på vad företaget står för?

Chefernas/HRs arbete

- Uppmärksammas skvaller/skitsnack av chefer?
- Ges det möjligheter att prata och diskutera frågor på företaget? Finns det rum och platser som tillåter detta? att säga vad ni tycker etc? Hur ser dessa i så fall ut?
- Hur tror ni man kan arbeta med det?
- Skulle skvaller och skitsnack kunna få dig att byta jobb?
- Finns det något speciellt man kan göra för att hantera detta?
- Hur vill ni att man ska hantera detta? Skulle öppna arbetsplatser och mindre hierarki göra arbetsplatsen bättre?

Deltagarnas egna tillägg

- **På vilket sätt hade ni mått bäst? Skitsnack eller inte skitsnack?**
- Kan chefer eller HR inrätta något speciellt för att detta ska ha mindre påverkan på er? (inte avskeda folk...)
- Något övrigt att tillägga?

10.2 Bilaga 2 - Frågeformulär Enkätundersökning

Nedan presenteras de frågor vi ställde i vår enkätundersökning. Enkätundersökningen publicerades genom sociala medier, på Facebook.

1. Skvallras det eller pratas skit på din arbetsplats?
Svarsalternativ: Ja eller Nej
2. Vad skvallras och pratas det skit om? Svara gärna flera anledningar!
Svarsalternativ: Motivering
3. Är skvallret eller skitsnacket främst positivt eller negativt?
Svarsalternativ: Positivt, Negativt eller Både och?
4. Vilken effekt har detta på din arbetsplats?
Svarsalternativ: Positivt, Negativt eller Ingen alls?
5. Påverkas Du av skvaller och skitsnack på arbetsplatsen? Om ja, i så fall hur?
Svarsalternativ: Ja eller Nej. Om Ja, specificera
6. Kan skvaller och skitsnack skapa gemenskap på arbetsplatsen?
Svarsalternativ: Ja eller Nej
7. Riskerar skvaller och skitsnack att skapa motsättningar mellan kollegor?
Svarsalternativ: Ja eller Nej
8. Uppmärksammas skvaller och skitsnack av chefer och ledning? Om Ja, förekommer det åtgärder från deras håll?
Svarsalternativ: Ja eller Nej. Om Ja, specificera
9. Om skvallret och skitsnacket bidrar till ett negativt klimat och inga åtgärder görs, skulle detta kunna få dig att byta jobb?
Svarsalternativ: Ja eller Nej