



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i Organisation på kandidatnivå

HT 2017

Drömmen om ett högt organisatoriskt engagemang

En kvalitativ studie om vad som bidrar till högt organisatoriskt engagemang

Författare:

Elin Andersson

Johan Rydberg

Charlotte Hagemann

Handledare:

Louise Bringselius

Förord

Denna uppsats är skriven på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Genom att skriva denna uppsats har vi lärt oss mycket, och dessutom har vi fått en helt ny bild av vad det innebär att vara engagerad och dedikerad till en organisation. Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare för den feedback och vägledning hon har givit oss. Slutligen vill vi också tacka Carl F, och ett speciellt tack för deras tid och engagemang riktas till alla som vi fått nöjet att intervjua.

Trevlig läsning önskar,
Charlotte, Elin och Johan!

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Drömmen om ett högt organisatoriskt engagemang
<i>Seminariedatum:</i>	2018-01-12
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKH49 Företagsekonomi: Examensarbete i organisation och ledarskap på kandidatnivå
<i>Författare:</i>	Elin Andersson, Charlotte Hagemann och Johan Rydberg
<i>Handledare:</i>	Louise Bringselius
<i>Nyckelord:</i>	Organisatoriska Engagemang, Alienation, Familjeföretag, Decentralisering, Organisatorisk Positivism.
<i>Syfte:</i>	Syftet med denna uppsats är öka förståelsen för vad som bidrar till ett högt organisatoriskt engagemang hos medarbetare.
<i>Metod:</i>	En kvalitativ fallstudie på företaget Carl F. Datainsamling har primärt genomförts genom semistrukturerade intervjuer och det analytiska ramverket som har använts är kategorisk reducering genom ett tolkande synsätt.
<i>Teoretiskt perspektiv:</i>	Studien utgår från Meyer och Allens trekomponentsmodell som beskriver organisatoriskt engagemang. De tre komponenter innefattar viljan, behovet och skyldigheten en individ känner och hur dessa påverkar dennes engagemang.
<i>Empiri:</i>	Samtliga respondenter påvisar utifrån empirin ett högt organisatoriskt engagemang gentemot företaget. Materialet visade även att företaget hade en väldigt familjär känsla med omhändertagande ledare samt ett decentraliserat arbetssätt.
<i>Resultat:</i>	Den organisatoriska kontexten samt den positiva inställningen på företaget ligger till grund för det höga organisatoriska engagemanget på CarlF.

Abstract

<i>Title:</i>	The dream scenario of high organizational commitment
<i>Seminar date:</i>	2018-01-12
<i>Course:</i>	FEKH49 Business Administration: Bachelor's Degree thesis in Management and Organisation
<i>Authors:</i>	Elin Andersson, Charlotte Hagemann and Johan Rydberg
<i>Advisor:</i>	Louise Bringselius
<i>Key words:</i>	Organizational Commitment, Alienation, Family Firm, Organizational Positivism, Decentralization.
<i>Purpose:</i>	The purpose of this study is to deepen the understanding in what contributes to employees' organisational commitment.
<i>Methodology:</i>	This study is a qualitative case study. The primary method for data collection was executed through semi-structured interviews and the data analysis method has been done through an interpretive approach.
<i>Theoretical perspective:</i>	The study has a basis in Meyer and Allen's three component model which is used to describe organizational commitment. The models three components are based on the feelings of will, need and obligation that are connected to organizational commitment.
<i>Empirical foundation:</i>	In the interviews all of the respondents show a strong commitment towards the organization. They described that the company has a family feel to it and that the leaders are very caring for the employees. As well as this they described a very decentralized way of working.
<i>Conclusions:</i>	The organizational context and the positive feeling at the company acts as the foundation for the high organizational commitment seen at Carl F.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	
1.1.1 Organisatoriskt engagemang.....	7
1.1.2 Tidigare forskning.....	7
1.2 Problematisering	9
1.2.1 Hög personalomsättning	9
1.2.2 Organisatoriskt förfrämligande	10
1.3 Syfte	11
1.4 Disposition	11
2. Teoretiskt ramverk	12
2.1 Organisatoriskt engagemang	12
2.1.1 Attitydperspektivet	12
2.1.2 Beteendeperspektivet.....	13
2.1.3 Moraliska perspektivet.....	13
2.2 Trekomponentmodellen	14
2.2.1 Affektivt engagemang	14
2.2.2 Kontinuerligt engagemang	15
2.2.3 Normativt engagemang.....	15
2.2.4 Samband och konsekvenser av trekomponentsmodellen	16
3. Metod	18
3.1 Forskningsdesign - Vetenskapligt förhållningssätt	18
3.1.1 Epistemologi	18
3.1.2 Ontologi	18
3.2 Val av fallföretag	19
3.3 Datainsamling.....	20
3.3.1 Primärdata.....	20
3.3.2 Sekundärdata	21
3.4 Analytiskt ramverk.....	22
3.5 Kvalitetsbedömning	23
3.5.1 Reliabilitet.....	23
3.5.2 Validitet	23

3.5.3 Begränsningar	23
3.6 Avgränsningar	24
4. Empiri och analys.....	25
4.1 Högt organisatoriskt engagemang hos anställda på Carl F.....	25
4.2 Faktorer som bidrar till organisatoriskt engagemang	27
4.2.1 Trivsel i arbetet	27
4.2.2 Ledarstil	34
4.2.3 Medelstort familjeägt företag.....	38
4.2.4 Övrigt	44
5. Diskussion.....	46
5.1 Organisatoriskt engagemang	46
5.1 Vad bidrar till det höga organisatoriska engagemanget hos medarbetarna?	46
5.1.1 Kontexten betydande	47
5.1.2 Organisatorisk positivism.....	49
6. Slutsatser.....	51
Förslag till framtida forskning.....	52
7. Referenser	53
7.1 Tryckta	53
7.2 Publikationer	53
7.3 Elektroniska	55
7.4 Muntliga	55
Appendix - Intervjuguider	57

1. Inledning

I detta kapitel kommer grunden för studien att presenteras. Studien grundar sig i ämnet organisatoriskt engagemang inom fältet organisation och har gjorts genom att studera ett framgångsfall, ett företag där anställda påvisar högt organisatoriskt engagemang.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Organisatoriskt engagemang

Under 60-talet började begreppet organisatoriskt engagemang utvecklas hos organisationer, med syfte att framhäva vikten av att ha engagerade anställda i organisationen. Engagemang hos en individ innebär att denne känner bundenhet, tillgivenhet och deltagande (O'Reilly III och Chatman, 1986), och att känna engagemang är en viktig aspekt för individen både i vardag och arbete. För organisationer är engagerade medarbetare viktigt för att bibehålla anställda och upprätthålla kontinuitet i organisationen. Porter et al (1974), som utfört tidiga studier inom fältet för organisatoriskt engagemang, nämner att det är viktigt för organisationen att bibehålla anställda. Att bibehålla anställda är ett viktigt resultat av att ha ett starkt organisatoriskt engagemang, och för att bland annat nå en bra omsättning. Detta gör organisatoriskt engagemang till en viktig aspekt för företags prestation och framgång och ett intressant ämne att studera.

1.1.2 Tidigare forskning

Konceptet *organisational commitment*, som vi i denna studie valt att benämna som organisatoriskt engagemang, har blivit allt vanligare i studier inom organisation. Genom åren har det presenterats flera definitioner av begreppet. Bland de första var Porter et al (1974) som beskriver organisatoriskt engagemang som individens identifiering, psykologiska tillgivenhet och engagemang till organisationen. Porter och hans kollegors definition består utav tre delar. De presenterar att det organisatoriska engagemanget hos anställda inom en organisation består av en stark tilltro och acceptans av organisationens visioner, mål och värderingar. Vidare menar de att organisatoriskt engagemang består av en vilja att agera och jobba på ens egen bekostnad för organisationens bästa, samt en strävan att bibehålla organisatoriskt medlemskap.

Organisatoriskt engagemang bidrar med mer än psykologisk tillgivenhet. Enligt O'Reilly III och Chatman (1986) består en individs engagemang inte bara av delade visioner, mål och värderingar, utan också av faktorer såsom finansiella investeringar, effektiva belönings- och kontrollsystem för de anställda och möjligheten till att byta arbetsplats (e.g., Becker, 1960; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Pfeffer & Lawler, 1980; Rusbult & Farrell, 1983 citerat i O'Reilly III & Chatman, 1986). Denna definition innebär därmed att organisatoriskt engagemang består av psykologisk tillgivenhet likväl som attityder och beteenden. På så sätt kan en individs organisatoriska engagemang variera beroende på dess attityder och beteenden, inte enbart beroende på de psykologiska kognitiva aspekterna. Några år senare presenterade Allen och Meyer (1990) en multidimensionell approach, även kallad trekomponentsmodellen som reflekterar en uppdelning av organisatoriskt engagemang in i tre teman. Allen och Meyer (1990) beskriver att organisatoriskt engagemang kan bestå av en eller flera av de tre temana och inkorporerade dessa i en trekomponentsmodell bestående av affektiv tillgivenhet till organisationen, upplevd kostnad att lämna organisationen och skyldigheten att stanna kvar i organisationen. Dessa tre komponenter benämndes som affektivt, kontinuerligt och normativt engagemang (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991, citerat i Meyer & Herscovitch, 2011).

1.2 Problematisering

1.2.1 Hög personalomsättning

Organisatoriskt engagemang är ett ämne som har lockat forskare i många år då effekterna av att uppnå ett högt organisatoriskt engagemang är stor. I organisationer där arbetsuppgifterna hos de anställda är övervakade och uppgifterna är instruerande och enkla är chansen stor att arbetstagarna inte kommer att bli organisatoriskt engagerade. Om organisationen i fråga inte uppnår ett organisatoriskt engagemang hos de anställda menar Walton (1980 citerad i Eriksson-Zetterquist, 2011) att arbetstagarna inte heller kommer att bidra med idéer för innovation eller arbeta så effektivt de kan.

Organisationer som har uppnått högt organisatoriskt engagemang bland sina anställda har kunnat se resultat av lägre frånvaro, större jobbtillfredsställelse, högre effektivitet samt förmånen att behålla sina anställda en längre tid än organisationer som inte uppnått detta (Morrow, 1993). Enligt D'Amato och Hertzfeldt (2008) finns det bestyrkande forskning som menar på att vanliga organisatoriska åtgärder som sker idag, såsom nedskärningar, avskaffande av förmånsbestämda pensionsplaner och outsourcing är faktorer som bidrar till lägre organisatoriskt engagemang hos de anställda. Då dessa förändringar har blivit allt mer frekvent förekommande i organisationer idag har inte bara anställdas inställning och engagemang till organisationerna förändrats, utan organisationernas bild av de anställda har också förändrats.

Människor byter allt oftare jobb idag då det finns ett större fokus på den individuella framgången och tillfredsställelsen. Individer ställer allt högre krav på arbetsgivare och arbetsplatser vilket skapar utmaning för företag att anpassa sig och jobba progressivt med att få den anställda att trivas på arbetsplatsen. Det blir också allt viktigare för individen att ha roligt på jobbet och med sina kollegor, vilket är något som sätter ytterligare press på organisationen att vidta åtgärder som främjar dessa nya krav från anställda.

1.2.2 Organisatoriskt förfrämligande

Det sociologiska begreppet alienation beskrevs i koppling till arbetsplatsen redan av Marx och berörde problem som dök upp i det redan då industrialiserade samhället. Under tidigt 1900-tal försämrades arbetet för många anställda. Detta på grund av att de förfrämligas genom exkludering, separation samt eftersom de endast sågs som maskiner som skulle utföra arbete och nå resultat utan någon som helst hänsyn till den mänskliga faktorn. Organisatorisk alienation, också kallat förfrämligande, innebär en känsla av besvikelse i arbete och karriär, likväl som missnöje i sociala relationer till överordnade och medarbetare (Aiken & Hage, 1966). Alienation grundar sig i att man inte har samma koppling till arbetet och att man därmed känner sig distanserad från det, vilket slutligen leder till att man inte känner samma meningar med arbetet längre.

Kvalitet i arbetet hos en anställd är en av faktorerna som har inverkan på känslan av organisatoriskt förfrämligande och organisationer kan, genom att förbättra kvaliteten i den anställdes arbete, öka jobbtillfredsställelse och därmed minska känslan av exkludering för den anställde (Tan, 2016). Studier visar att organisatoriskt förfrämligande har en negativ inverkan på organisatoriskt engagemang hos anställda och är därför ett problem för organisationer. Förfrämligandet leder till en känsla av lågt inflytande i makt och låg involvering i beslutsfattande hos arbetstagarna (Aiken & Hage, 1966). Detta fenomen kan leda till att anställda blir mindre engagerade och motiverade att utföra arbetsuppgifter och löper större risk att lämna företaget.

Organisatoriskt förfrämligande har återigen blivit ett problem, vilket speglas i dagens samhälle och organisationer. Det blir allt vanligare att anställda har mindre att säga till om och att de känner sig mindre bundna till företaget då ansvar tas ifrån dem, exempelvis på grund av att organisationerna blir större och större, hierarkiska organisationsstrukturer blir vanligare, ett större kontrollbehov genom mätning och styrning dominerar, samt att det finns ett större fokus på vinst och prestation. Med dagens tekniska utveckling lever vi i en ständigt föränderlig värld och detta innebär att det nu, mer än någonsin, är svårt hålla sin position på marknaden. Företag strävar efter att uppvisa mätbara och goda resultat, detta för att visa sina intressenter att företaget går framåt samt för att själva styra och ha kontroll över vad som sker på företaget samt se till att det går med vinst.

Å andra sidan är det idag viktigare än någonsin för individen att känna mening i sitt arbete, något som inte alla företag ser vikten utav. Organisationstrender går mot allt mer förfrämmande organisationsstrukturer, där mindre hänsyn tas till den mänskliga faktorn vilket är något som kan ses som ohållbart för organisationers överlevnad. Dessa scenarion gör det allt viktigare för organisationer att agera för att främja organisatoriskt engagemang, skapa lojala anställda som väljer att stanna i organisationen samt är villiga att bidra och jobba effektivt inom verksamheten.

Relevansen för ämnet har lett till att vi i denna studie valt att undersöka ett fallföretag där ett högt organisatoriskt engagemang bland anställda är mycket framträdande. Fallföretag ses som ett framgångsfall i en tid som trendmässigt präglas av "mät-iver", styrning, kontroll och minskat handlingsutrymme hos anställda med problem som förfrämmande, separation och hög personalomsättning. Vi har därmed valt följande frågeställning:

Vad kan bidra till ett högt organisatoriskt engagemang hos medarbetarna och varför?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är öka förståelsen för vad som bidrar till ett högt organisatoriskt engagemang hos medarbetare.

1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med ett teoretiskt ramverk där vi presenterar organisatoriskt engagemang. Sedan presenteras ett metodavsnitt där vidare beskrivning av forskningsdesign och studiens utformning och analysmetod tas upp. Därefter presenteras studiens empiri, resultat och analys i valda teman som vi sett utgör det organisatoriska engagemanget på fallföretaget. Efter varje tema följer en sammanfattning där det teoretiska materialet kopplas till det empiriska materialet. Analysen fortsätter sedan i ett diskussionskapitel och avslutningsvis presenteras studiens slutsatser.

2. Teoretiskt ramverk

Detta kapitel behandlar vårt valda teoretiska ramverk. Detta innebär att vi nedan kommer att redogöra för teorier inom organisatoriskt engagemang som är relevanta för att förstå, förklara och diskutera vår empiri.

2.1 Organisatoriskt engagemang

Organisatoriskt engagemang brukar ses som den anställdas känsla av lojalitet och tillhörighet till en organisation. Dessa återspeglas ofta utav den anställdas intentioner samt attityd gentemot organisationen (Kessler 2013, s.527-529). För att en anställd ska anses vara engagerad krävs tre saker; att dennes personliga mål ligger i linje med organisationens, att den anställda är mån om att vara kvar i organisationen samt att denne anstränger sig till det yttersta för organisationens ändamål (Porter et.al, 1974). Vidare beskriver Porter et. al (1974) organisatoriskt engagemang som individens identifiering, psykologiska tillgivenhet och engagemang till organisationen. Denna definition tillhör en av de tidigare teorierna inom fältet för organisatoriskt engagemang och har därefter utvecklats av bland annat O'Reilly III och Chatman (1986) där den psykologiska tillgivenheten tillsammans med vikten av attityder och beteenden är vad som utgör organisatoriskt engagemang hos de anställda. De nämner att saker som finansiella investeringar, effektiva belönings- och kontrollsystem för de anställda skapar engagemang (e.g., Becker, 1960; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Pfeffer & Lawler, 1980; Rusbult & Farrell, 1983 skrivet i O'Reilly III & Chatman, 1986). Därmed kan en individs organisatoriska engagemang variera beroende på dess attityder och beteenden och inte enbart beroende på dennes kognitiva aspekter.

Den tidiga litteraturen om organisatoriskt engagemang presenterades främst inom dessa två områden; beteendeperspektivet och attitydperspektivet. Men även forskning inom det moraliska perspektivet ägde rum tidigt. Dessa perspektiv lade sedermera grunden för den numera brett vedertagna trekomponentsmodellen för organisatoriskt engagemang av Allen och Meyer (1991).

2.1.1 Attitydperspektivet

Detta förhållningssätt ser engagemang som något som är påverkbart och en attitydfråga. Enligt attitydsteorin är engagemang något de anställda känner först när de identifierar sig själva med

organisationens värderingar och satta mål. Inom attitydsteorin finns tre stycken dimensioner; (a) en strävan efter att få behålla sin plats inom organisationen, (b) en tro på att företaget har bra värderingar och riktlinjer och (c) viljan att lägga ner tid och energi å organisationens vägnar (Porter et.al, 1974). Buchanan (1974) menar att engagemang relaterat till attityder är beroende av arbetstagarens upplevelse av organisationens värderingar och mål. Är upplevelsen utav dessa kongruenta med arbetstagarens mål och värderingar så påverkas också attityden positivt och arbetstagaren är med större sannolikhet organisatoriskt engagerad.

2.1.2 Beteendeperspektivet

Detta perspektiv som även benämns som det beräknande förhållningssättet grundar sig i side-bet-teorin som ursprungligen grundades av Becker (1960). Side-bets kommer i denna uppsats att översättas till sidointressen. Denna teori innebär den anställdes rädsla av att förlora de investeringar som ger denne ett upplevt värde i organisationen, exempelvis investeringar i form av tid, sociala förhållanden, ekonomiska medel eller dennes trygghet på arbetsplatsen. Det kan också vara den anställdes bristande intresse för andra organisationer. När den anställda värdesätter dessa aspekter i sin roll på sin arbetsplats och är orolig att förlora dessa så kan ett organisatoriskt engagemang uppstå (Kessler 2013, s.527-529). Farrell och Rusbult investeringsmodell som presenterades 1981 skapades för att kunna bedöma engagemanget i ett yrke. Den utgår från att engagemang grundas i stora belöningar, låga kostnader och dåliga alternativ samt att den anställda investerat mycket i företaget (Rusbult & Farrell, 1983).

2.1.3 Moraliska perspektivet

Den tredje inriktningen den tidiga forskningen tog var inriktningen på den moraliska aspekten av engagemang. Wiener var en av de ledande inom denna forskningen och han menade att engagemang är det normativa trycket att agera på ett sätt som är i linje med organisationens intressen (Wiener, 1982). Organisationsidentifiering samt värderingar såsom lojalitet och plikt genomsyrade hans forskning, han menade därmed att engagemanget beror både på ens personliga förutsättningar samt organisationens påverkan (Wiener, 1982).

2.2 Trekomponentmodellen

Meyer och Allen (1987) identifierade huvuddragen i den organisatoriska forskningen och redan 1990 presenterade de sin trekomponentsmodell som tog alla dessa tre perspektiv i beaktning. Utifrån den tidiga teorin presenterad ovan lade de fram den multidimensionella ställningen bestående av tre komponenter; affektivt, kontinuerligt och normativt engagemang. Modellen agerar numera som en grundläggande byggsten i en stor del av den moderna forskningen inom fältet. I skapandet av modellen utgick Allen och Meyer (1990) från attitydperspektivet för att skapa den affektiva komponenten, beteendeperspektivet för att skapa den kontinuerliga komponenten och slutligen det moraliska perspektivet för att skapa den normativa komponenten. Komponenterna representerar i sin tur viljan respektive behovet samt skyldigheten den anställda känner gentemot att stanna på organisationen (Meyer & Allen, 1990).

2.2.1 Affektivt engagemang

Affektivt engagemang definieras som den anställdes känslor av tillhörighet till och identifikation med organisationen, den anställdes ackumulerade erfarenheter på arbetsplatsen samt att känna sig involverad inom organisationen, vilket skapar en vilja att stanna kvar (Allen & Meyer, 1990). De avgörande aspekterna för vad som skapar affektivt, emotionellt engagemang varierar i tidigare studier.

Allen och Meyer (1991) delar in vad som påverkar av affektivt engagemang i två olika kategorier; vad som tillfredställer arbetstagarens behov och personlig utveckling. Faktorer som påverkar den första kategorin har enligt studier visat sig vara organisatoriskt stöd, en tydlig arbetsroll och en god relation till kollegor och chefer. Den andra kategorin innefattar faktorer som kan bidra till den anställdes personliga utveckling. Såsom uppfyllelse av uppsatta mål, frihet på arbetsplatsen, utmanade arbetsuppgifter, möjlighet till avancemang, kunna påverka sin situation och framtid och att bli involverad i beslutsprocesser (Allen & Meyer, 1991).

Ytterligare exempel på faktorer som påverkar det affektiva engagemanget är involvering (Meyer & Allen, 1991), delade värderingar (O'Reilly & Chatman, 1986) och identifikation (Shamir, 1991, citerad i Meyer & Herscovitch, 2001). Faktorerna leder till att den anställda blir emotionellt

bunden till organisationen och att denne involveras i organisationen, vilket i sin tur genererar inre motivation hos dem att agera, skapa värde och relevans samt identifiera sig till organisationen. Affektivt engagemang innebär alltså en strävan och vilja att stanna kvar i organisationen.

2.2.2 Kontinuerligt engagemang

Kontinuerligt engagemang förklaras genom i vilken utsträckning anställda känner sig engagerade gentemot organisationen i förhållande till hur stor förlust de anser att det skulle innebära att behöva lämna. Detta påverkas i sin tur av hur stor investering och uppoffring de anställda känner att det har gjort gentemot organisationen, alternativt brist på andra intressanta organisationer att byta till. Sidointressen, som tidigare i studien beskrivits i den beräknande teorin, är också en del i vad som bidrar till kontinuerligt engagemang. Sidointressen innebär en hänsyn till kostnaden av att byta till ett annat alternativ. Rädslan att förlora det man investerat samtidigt som det är brist på alternativ på organisationer att byta till utgör två grunder för detta kontinuerliga engagemang (Meyer & Herscovitch, 2001).

2.2.3 Normativt engagemang

Den tredje komponenten i det multidimensionella förhållningssättet är normativt engagemang. Detta engagemang definieras som den anställdes känsla av skyldighet gentemot organisationen. Individens känslor av skyldighet till att stanna kvar inom organisationen är enligt detta engagemang beroende på hur emotionellt bunden den anställde är samt hur socialt pressad den anställde är (Kessler, 2013, 527-529; Powell & Meyer, 2004). Allen och Meyer (1990) menar att anställda kan känna en social press på grund av att de vill leva upp till andras förväntningar av en, men också för att de vill vara konsekventa med den självbild de skapat. I undersökningar gjorda av Somers (1995) framgår det att korrelationen mellan att stanna kvar på jobbet och normativt engagemang är stark. Ett normativt engagemang skapas när en individ känner att dem står i gengäld mot företaget, alltså när reciprocitetskänslor uppstår mot företaget (Scholl 1981; Wiener 1982; Meyer & Allen 1991; citerat i Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer och Herscovitch (2001) menar också att denna typ av engagemang skapas när en individ anammat och internaliserat företagets normer gällande lämpligt uppträdande, alltså genom socialisering. Tack vare socialisering byggs relationer upp genom tillit, där individer ställer upp för varandra efter "osynliga kontrakt" som formas via socialiseringsprocesser. Dessa kontrakt gör att individer skapar förväntningar på

varandra och vad de bör ge tillbaka till varandra. Detta beteende grundas i reciprocitetsprincipen, det vill säga en förväntan som uppstår vid social handling. Vidare föreslås det att den anställdas medvetenhet kring vad det psykologiska kontraktet innebär kan påverka dennes normativa engagemang. Detta genom att om den anställde inser att denne har en skyldighet gentemot företaget ökar det normativa engagemanget (Meyer, Allen & Topolnytsky 1998 citerat i Meyer & Herscovitch, 2001).

2.2.4 Samband och konsekvenser av trekomponentsmodellen

Allen och Meyer (1991) menar att då de olika komponenterna karakteriseras och utvecklas olika beroende på individens förhållningssätt och attityd, kommer detta också att påverka slutresultatet av individers engagemang. De menar också att kontinuerligt-, affektivt- och normativt engagemang är särskiljbara, alltså att dem inte korrelerar med varandra. Ko et. al (1997) har dock visat på motsatsen, att de faktiskt korrelerar. Undersökningar visar på ett starkt samband mellan normativt- och affektivt engagemang. Enligt dessa finns där ett konsistent samband mellan normativt och affektivt engagemang, däremot så har undersökningar visat på att effekten av de två komponenterna korrelerar med olika variabler. Meyer et.al (2002) hävdar att affektivt engagemang har den starkaste korrelationen med organisationens effektivitet, såsom anställdas närvaro, prestation och organizational citizenship behavior samt de anställdas välmående. Normativt engagemang har också en positiv korrelation, dock inte lika stark som affektivt engagemang. Kontinuerligt engagemang korrelerar dock negativt eller inte alls enligt tidigare studier (Meyer et.al, 2002). Meyer et al. (2002) har även konstaterat att ett högt affektivt engagemang är direkt relaterat till minskad personalomsättning.

Meyer och Herscovitch (2001) beskriver engagemang som ett multidimensionellt fenomen. Hur engagemang utvecklas och påverkar beteenden, effektivitet, de anställdas välmående och tillfredsställelse varierar enligt olika ramverk som presenteras inom akademien. Den gemensamma genomgående förklaringen är att engagemang på arbetsplatsen tar olika form i olika sammanhang och påverkar organisationens effektivitet och de anställda på olika sätt. Detta gör fältet för organisatoriskt engagemang till ett komplext område att studera med många olika resultat.

Vidare visar studier på att det finns en positiv korrelation mellan arbetsfaktorer (varierade arbetsuppgifter, arbetstider, frihet och utmaningar i arbetet) och organisatoriskt engagemang. Mathieu och Zajac (1990) menar på att resultaten i studierna visar att om anställda med höga ambitioner har utmanande arbetsuppgifter kommer det medföra ett större engagemang hos de anställda. Studien visar också att de engagerade anställda tenderar att lämna sin anställning i lägre utsträckning än de som inte anses vara organisatoriskt engagerade (Mathieu och Zajac, 1990).

Organisatoriskt engagemang är ett komplext ämne med ett brett spektrum av perspektiv och dimensioner. Trekomponentsmodellen ger en inblick i på vilka sätt som vi påverkas och knyts till en organisation. Vidare är det de affektiva engagemanget som utmärker sig som det engagemang som är mest kopplat till lägre personalomsättning. Det valda teoretiska ramverket syftar till att användas som verktyg för att skapa oss en bild av hur det organisatoriska engagemanget ser ut på fallföretaget och för att se vilka faktorer som utmärker just detta engagemang. Det ska också hjälpa oss att se vilka av dessa faktorer som är utstickande och unika, och utmärker sig i förhållande till den tidigare nämnda forskningen, vilket kommer skapa en djupare förståelse för ämnet.

3. Metod

I detta kapitel kommer metoden för arbetet att redogöras. De vetenskapliga ansatserna kommer att tas upp och typen av studie kommer att beskrivas. Uppsatsen utgör en kvalitativ studie där data har samlats in genom intervjuer och analyserats, vilket beskrivs närmare i avsnittet för analytiskt ramverk. Syftet med metodkapitlet är att ge läsaren en djupare förståelse för genomförandet av studien, samt beskriva hur syftet ska uppnås.

3.1 Forskningsdesign - Vetenskapligt förhållningssätt

Studien utgör en explorativ studie och har utformats främst induktivt, det vill säga att forskningsmetoden är uppbyggd till att generera ett bidrag till tidigare presenterad organisationsteori (Bryman & Bell, 2015, s.25). Genom att studera tidigare teori inom ämnet har datainsamling gjorts för att observera och studera arbetets frågeställning samt uppnå dess syfte. Därefter har studien, genom dess induktiva förhållningssätt, lett till att analys av den empiriska datan har genererat ett bidrag till ämnet i fråga. Studien har även abduktiva inslag, genom att utgå från ett tolkande synsätt. Enligt Bryman & Bell (2015, s.27) innebär det tolkande synsättet att det sker ett växelspel mellan empiri och teori. Därmed är det abduktiva arbetssättet inte renodlat deduktivt eller induktivt, utan är något som kännetecknar en blandning av de två.

3.1.1 Epistemologi

Utifrån ett tolkande synsätt, bygger uppsatsen också på en epistemologi i samma riktning. Den epistemologiska ansatsen i en uppsats ifrågasätter vad som anses som relevant kunskapssyn inom ett ämnesområde (Bryman & Bell, 2015, s.26). Syftet med denna uppsats är öka förståelsen för vad som bidrar till ett högt organisatoriskt engagemang hos medarbetare och kommer att angripas genom ett tolkande förhållningssätt, där individernas subjektiva uppfattningar av sociala handlingar står i fokus (Bryman & Bell, 2015, s.28).

3.1.2 Ontologi

Uppsatsen har ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt då syftet är öka förståelsen för vad som bidrar till ett högt organisatoriskt engagemang hos medarbetare. De anställda hos vårt valda

fallföretag Carl F är aktörer som med sina subjektiva uppfattningar utgör den verklighet som studeras. Individerna utgör en socialt konstruerad verklighet, vilken byggs upp utav uppfattningar och tolkningar från dessa aktörer (Bryman & Bell, 2015, s.32).

3.2 Val av fallföretag

Vi har valt att utforma vår studie på Carl F AB, som idag har runt 70 anställda och arbetar med avfallshantering i sydvästra Skåne. Utöver avfallshantering av både vanligt och farligt avfall, tillhandahåller Carl F även tjänster inom transport, lyft och säkerhetsrådgivning. Avfallshanteringstjänsten består av uthyrning av containrar och kärl samt hantering av avfallet. Carl F jobbar främst B2B och är verksamma med kunder inom bygg- och anläggningssektorn samt en del andra företag och privatpersoner (Carlf.se, 2017). Organisationen har ett fyrtiotal fordon, cirka 4000 containrar och en egen sorteringsanläggning där de nyligen implementerat en lärande robot. I intervjuerna fick vi uppfattningen att företaget är mycket innovativt och framåttänkande. Detta ständiga driv för utveckling gör företaget unikt och bidrar till att de hänger med väl i konkurrensen och branschen. Företaget är till 75 procent familjeägt medans de resterande 25 procenten är ägda av Sysav (Carlf.se, 2017), ett svenskt avfallsbolag som importerar sopor från svenska och utländska företag (Sysav.se, 2017). Carl F är 130 år gammalt och har sedan det grundades ägts av samma familj. Carl F:s affärsidé är att jobba för att tillfredsställa sina kunders önskemål genom kompletta, optimala, flexibla, pålitliga samt kostnadseffektiva lösningar med hög kvalitet, samtidigt som de bidrar till ett mer hållbart samhälle (Carlf.se, 2017).

Vi valde att utforma denna studie på Carl F då det är ett företag som ligger i framkant och där många delar håller på att utvecklas. Att det är ett mindre företag med anställda som visade mycket hög motivation samt att vi hade en kontakt på företaget sedan tidigare var de två huvudledningarna till att vi valde företaget. Efter ett antal intervjuer visade den insamlade datan tydliga tecken på mycket högt organisatoriskt engagemang hos de anställda på Carl F och därför valdes denna inriktning på arbetet. Det höga organisatoriska engagemanget beskrivs och förklaras närmare i avsnitt "4.1 Högt organisatoriskt engagemang hos anställda på Carl F".

3.3 Datainsamling

3.3.1 Primärdata

Data har primärt samlats in genom personliga intervjuer. Sju intervjuer har genomförts vid fyra olika tillfällen och vardera intervju varade mellan 45 och 90 minuter. Första intervjutillfället bestod av en pilotintervju med Carl Fredrik Jönsson som är en del av familjen som äger Carl F. Syftet med denna intervju var att få en helhetsbild av företaget för att sedan använda den insamlade empirin från det tillfället för att ta oss vidare i studien. Intervjun gav vägledningen gällande utforskning och identifiering av potentiella studieområden och en insikt i relevansen och genomförbarheten av dessa potentiella studieområden. Därefter fick vi rekommenderat att kontakta sex intervjupersoner som har olika befattningar på Carl F:s kontor och som var lämpliga för vår studie.

Intervjuerna av de sex anställda gjordes i tre omgångar, två vid varje tillfälle, och med var och en av intervjupersonerna enskilt närvarande. Detta för att inte låta deras svar speglas av varandra och ge dem fritt spelrum att svara. Intervjuerna var av semistandardiserad struktur och intervjuguider följdes. Dessa reviderats vidare för varje intervjurunda i syfte att bli mer och mer specificerade mot uppsatsens fokus, vidare ställdes även många följdfrågor. Vi har också strävat mot att inte hålla intervjuerna snävt definierade, det vill säga gav möjlighet till fria svarsalternativ för ett öppnare spelrum med syfte att locka fram respondenternas värderingar och uppfattningar kring deras organisatoriska engagemang. Vi strävade efter att vara informationssökande och försöka utveckla en dialog för vidare förståelse av individernas uppfattningar (Lundahl & Skärvad, 2016, s.131). Anledningen till att sex intervjuer gjordes var på grund av arbetets tidsram samt att vi kände mättnad i det insamlade materialet efter den sjätte intervjun.

Intervjuguider upprättades och förbereddes (se appendix) i syfte att kunna genomföra de semistrukturerade intervjuerna. Frågor upprättades kring vad som motiverar den anställda i dennes arbete, förväntningar på den anställda, förväntningar från den anställda på sin arbetsgivare, uppfattningar kring den anställdes arbetsplats samt ledarskapet på arbetsplatsen. Frågorna formulerades för att ge möjlighet till öppna svar, det vill säga svar som inte speglade eller

framkallades av intervjuaren. Frågor som kan uppfattas som känsliga sparades till slutet av varje intervju för att undvika att respondenternas svar skulle färgas av dessa.

Vår studie har gjorts genom intervjuer med de anställda som jobbar på kontoret, med befattningar inom transportledning, avfallshantering, transport och lyft, ledning och ekonomi samt produktion och teknik. Den inledande intervjun gjordes med Carl Fredrik Jönsson som är mycket involverad i verksamheten och därför ansågs han som en relevant ingång för oss på företaget. Carl Fredrik föreslog vidare studieobjekt vilket ledde till att vi intervjuade ytterligare sex personer som jobbar på Carl F:s kontor. Enligt Bryman och Bell beskrivs detta som datainsamlingsmetoden snöbollsurval vilket innebär att urvalet görs successivt där den första respondenten ger förslag på ytterligare respondenter, liknat en snöboll som sätts i rullning och samlar upp mer snö på vägen (Bryman & Bell, 2015, s.434). Intervjuobjekten utgör en diversifierad grupp av både män och kvinnor, unga och gamla med varierande yrkesroller. Detta för att få en så generell bild som möjligt av de anställdas uppfattningar så att en enskild homogen grupp individer inte blev avgörande för studiens resultat.

Alla intervjuobjekt förutom den första valde vi att anonymisera genom pseudonymer, detta gjordes för att ta hänsyn till respondenternas integritet och anonymitet. Anonymiseringen möjliggjorde respondenternas trygghet i sina svar vilket ledde till att vi fick ta del av deras uppfattningar utifrån fria svar utan hämningar. För att ytterligare försäkra respondenternas anonymitet informerades samtliga respondenter om studiens och intervjuens syfte samt att deras svar endast skulle komma att användas i vår studie.

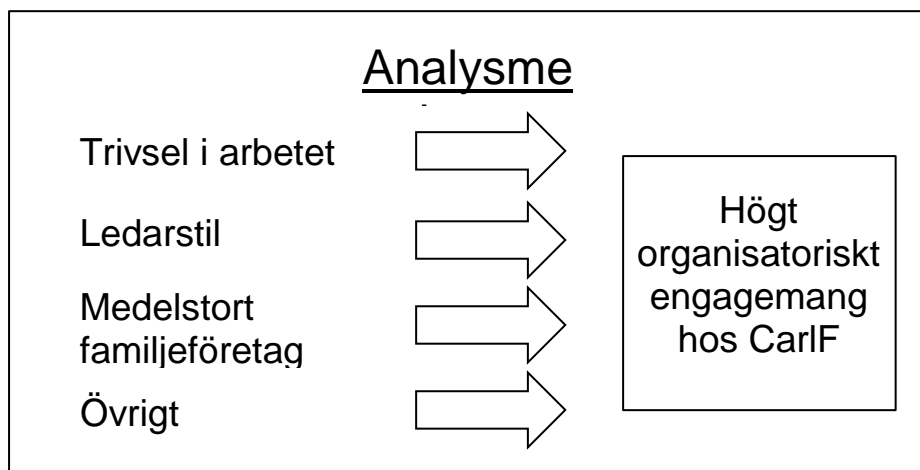
3.3.2 Sekundärdata

Studien har till största del skett genom insamling av primärdata genom intervjuer. Denna primärdata kompletterades av sekundärdata i form av elektroniska källor, bland annat fallföretagets hemsida i syfte att styrka och legitimera företagsinformationen vi fick vid intervjutillfällena. Sekundärdatan fungerar i denna studie endast som ett komplement till primärdatan.

3.4 Analytiskt ramverk

Efter datainsamlingen transkriberades intervjuerna för att sedan analyseras och tolkas av samtliga författare. Detta för att framkalla olika tolkningar och perspektiv och för att på så vis komma fram till ett objektiva och trovärdigt resultat.

Analysen och tolkningen av det empiriska materialet gjordes i tre steg, vilka beskrivs av Rennstam och Wästerfors (2015, s.64); sortering, reducering och argumentering. Vi började med att sortera materialet i olika ämnen som vi fann intresseväckande i datainsamlingen. Därefter reducerade vi materialet in i kategorier som utgjorde en grund för resten av analysen av arbetet. Denna metod kallas "kategorisk reducering", det vill säga att man väljer ut de intressanta delarna från det första steget (Rennstam & Wästerfors, 2015, s.104). Samtidigt som den empiriska analysen genomfördes skannade vi fältet inom organisatoriskt engagemang för att hitta relevanta teorier för denna studie. Detta tog oss vidare till det tredje steget i analysmetoden som beskrivs av Rennstam och Wästerfors (2015, s.137); argumentation. Med stöd från det teoretiska ramverket för studien analyserades och tolkades de valda kategorierna för att genom en tydlig argumentation forma en slutsats och diskussion. Argumentationen utgör därmed ett bidrag till teori genom en fördjupad förståelse för det organisatoriska engagemang hos de anställda på fallföretaget.



Figur 1. Illustration av den valda analysmetoden.

3.5 Kvalitetsbedömning

I detta avsnitt görs en kvalitetsbedömning av uppsatsen. Inledningsvis går det att motivera att hela det detaljerade metodkapitlet är bidragande till studiens kvalitetssäkring. Detta då författarna genom kapitlet har visat på en medvetenhet samt ett beaktande av problemen kring framställningen av studien och arbetet. För att ge en vidare insikt i kvalitetssäkringen av detta arbete har författarna utgått från Bryman och Bells (2015, s.49) anpassning av begreppen *reliabilitet* och *validitet*.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om studiens tillförlitlighet och om hur möjligt det är att göra om en liknande studie och att få samma resultat (Bryman & Bell, 2015, s.49). Reliabilitet beräknas ofta kvantitativt och är därför mer lämplig vid kvantitativa studier. I kvalitativa studier mäts reliabiliteten annorlunda; det görs genom att noggrant beskriva tillvägagångssättet vid datainsamling samt genom en klar och tydlig analysmetod (Bryman & Bell, 2015, s.49). Genom att ge en detaljerad beskrivning av forskningsdesignen och uppsatsens metod, samt med ett idéutbyte vid samtal med vår handledare vid Lunds Universitet har vi kunnat göra studien mer pålitlig.

3.5.2 Validitet

Validitet avser, i kvalitativa studier, relevansen av insamlade datan och hur den besvarar studiens frågeställning och uppfyller syftet (Lundahl & Skärvad, 2016, s.108). Bryman och Bell (2015, s.50) beskriver två typer av validitet; *intern* och *extern*. Intern validitet innebär huruvida de observationer som görs överensstämmer med det teoretiska bidraget, vilket i denna studie innebär huruvida vårt resultat tillför en fördjupad förståelse för ämnet organisatoriskt engagemang. Denna form av validitet har tagits i beaktning vid utformningen av arbetet och uppsatsens fokus har legat på att tillföra en fördjupad förståelse för ämnet som en vidareutveckling av befintlig teori. Extern validitet innebär hur väl resultatet från våra observationer är överförbart till andra miljöer än vad vi studerar i denna uppsats.

3.5.3 Begränsningar

Att en av författarna, Charlotte, har arbetat på Carl F kan ses som en begränsning då hennes åsikter och lojalitet mot företaget möjligen hade kunnat påverka arbetet. Detta har minimerats genom en

medvetenhet hos samtliga gruppmedlemmar, samt genom att det empiriska materialet individuellt har tolkats av varje författare för att sedan gemensamt diskutera fram det intressanta i materialet.

Vi har också valt att anonymisera respondenterna och företagsnamn som nämns i intervjuerna, dock bör hänsyn tas till att kontoret är litet och att en total anonymisering är svår att uppnå.

Vidare kan det konstateras att uppsatsens fokus har legat på det positiva som har visat sig utifrån empirin, därmed har möjligen en aningen romantiserad bild av företaget målats upp. För att ge en mer nyanserad bild av företaget hade vi även kunnat intervjua medarbetare som har lämnat företaget, det kan därmed ses som en begränsning att vi inte valde att göra detta. Dock var uppsatsens tidsram en bidragande faktor till att vi ej gjorde så. Tidsramen påverkade även att studien, i andra avseenden, inte var lika omfattande som den annars hade kunnat vara.

Ytterligare en begränsning av denna studie är resultatets applicerbarhet. Resultatet belyser vad som bidrar till högt organisatoriskt engagemang men det är begränsat då det endast kan bara appliceras på företag under vissa förutsättningar och kontexter. Även om samma kontext och förutsättningar har uppfyllts så finns det andra faktorer som påverkar resultatets applicerbarhet eftersom att det är en kvalitativ studie som endast har gjorts på ett företag.

3.6 Avgränsningar

Med tanke på tidsramen för arbetet har vi endast valt att undersöka ett företag, dock har vi i och med detta fått en mycket djupgående insikt i detta företaget. Vi valde även att avgränsa oss i att endast studera området organisatoriskt engagemang inom motivation. Inledningsvis låg fokus på motivation hos anställda men eftersom vi ville vara lyhörda mot materialet, då det visade mycket starka belägg för organisatoriskt engagemang samt eftersom att det var mer lämpligt i förhållande till studiens angivna tidsramar, valde vi denna inriktning. Valet att endast intervjua anställda på Carl F:s kontor gjordes på grund av tidsramen samt eftersom det var specifikt där som vi såg att motivationen var stark.

4. Empiri och analys

Detta kapitel utgör studiens empiriska analys, vilket inleds av en presentation och förklaring av det höga organisatoriska engagemanget hos de anställda på fallföretaget. Fortsättningsvis har materialet delats in i tre huvudteman eftersom att vi ser att materialet indikerar dessa med koppling till det höga organisatoriska engagemanget hos de anställda på fallföretaget. Slutligen benämns ytterligare faktorer som också indikerat organisatoriskt engagemang i avsnittet "övrigt".

4.1 Högt organisatoriskt engagemang hos anställda på Carl F

När stora företag har mer kapital att skaffa kompetens, blir utmaningen större för små och medelstora företag att engagera och behålla personal. I tidigare forskning har organisatoriskt engagemang varit en viktig aspekt i att bibehålla personal. Utifrån den insamlade datan tyder mycket på att de anställda trivs, är motiverade, och framförallt att det finns ett högt organisatoriskt engagemang hos dem gentemot sin arbetsplats och arbetsgivare, Carl F. Vi har sorterat ut data kopplat till de anställdas höga grad av organisatoriska engagemang och sedan kategoriserat in det i kategorier som utmärker detta engagemang. Detta för att med hjälp av teorin presenterad i uppsatsens teoretiska ramverk argumentera för hur anställdas höga organisatoriska engagemang ser ut på hos Carl F.

Vid insamling av data från intervjuerna beskriver ett flertal av respondenterna att de har en relativt hög arbetsbörda, vilket självklart kan vara vanligt i företag idag. I frågan av vad som skulle få de anställda att trivas bättre eller att överväga att byta arbetsplats är den höga arbetsbördan ingen faktor som dem nämner.

Ett högt organisatoriskt engagemang genererar inte bara en högre omsättning, utan leder också till att fler anställda väljer att stanna kvar i företaget. Flera av intervjuobjekten nämner att de inte är benägna att byta arbetsplats, av olika anledningar. En låg benägenhet tyder i många fall på ett högt organisatoriskt engagemang hos de anställda och att de väljer att stanna kvar hos företaget. I frågan om hur benägen han är att byta arbetsplats svarar Fransson:

“Det ska man aldrig förneka att, man är ju aldrig bunden till någonting här i livet - men det är klart att det ska väldigt mycket till att jag i dagsläget skulle göra det.” - Fransson

Fransson fortsätter med att nämna att det finns en trivsel i företaget som han värdesätter högt och får honom att vilja jobba kvar och känna tillfredsställelse i arbetet. Genom detta visar han också att kompensation i formen av löner och bonusar inte är lika viktig i jämförelse med trivsel, vilket Mårtensson instämmer i.

“Jag tycker fortfarande att trivselseffektorn är väldigt svår att sätta pengar på” - Fransson

“Det beror på.. är de mkt högre lön, och de kan garantera att jag får bra arbetskamrater då hade jag kunnat tänka mig det. Men säg att de hör av sig och har lite högre lön, och jag har ingen aning vem som jobbar där, då kan jag stanna kvar istället för att det är... det är så mkt mer, att kunna trivas på jobbet än att ha 500 spänn mer i lön liksom..” - Mårtensson

Pålsson, som har en bakgrund inom en stor privat organisation, värdesätter den nuvarande ledningen på Carl F och uttrycker att hon ser en lång framtid inom Carl F så länge organisationen ser ut som den gör idag. Som svar på hur Pålsson ser på sin framtid inom Carl F samt sin benägenhet att byta arbetsplats svarar hon såhär:

“Så länge inte själva organisationen förändras så ser jag en ganska lång framtid här. Men det är jättesvårt att säga med hur marknaden ser ut och hur de stora bolagen köper upp allt smått osv. Men om konstellationen ser ut som den gör idag så ser jag absolut en lång framtid här.” - Pålsson

Den insamlade datan visar på att som Carl F:s organisation ser ut i dagsläget är ett vinnande koncept i skapandet och bibehållandet av de anställdas engagemang. Ledarskap är också en avgörande faktor i vad som skapar trivsel och engagemang bland de anställda. Intervjuobjekten pratar om vikten av flexibilitet hos en ledare, vilket skapar en god jargong och trivsel hos medarbetarna. Fransson nämner att som situationen ser ut i dagsläget är han driven och känner en

bundenhet till Carl F, genom att förklara att om förutsättningarna varit annorlunda kanske han snarare hade arbetat negativt:

“Om kollegor arbetar på motsatt riktning mot vad företaget egentligen vill, eller att vi förändrar hela ledarskapsbilden som gör att det blir en jätteradikal förändring, då förändras dom positiva förutsättningarna som vi har idag. Om det blir negativt då har jag kanske inget att tillföra företaget istället, då kanske jag arbetar negativt.” - Fransson

Detta kan tyda på att de anställda trivs med rådande förhållanden hos Carl F och gör därmed denna fallstudie till ett framgångsexempel där vi studerar vad som gör det så bra, alltså vad som skapar trivsel och engagerade medarbetare. Även Karlsson känner sig nöjd med tillvaron och som situationen ser ut idag:

“Alltså är det så att vi blir tvungna till att ändra på det så naturligtvis så naturligtvis så måste man ju följa och gå det spåret. Men som det är idag så är det väl ett vinnande koncept att vi jobbar som vi gör.” - Karlsson

Sammanfattningsvis har vi ovan presenterat den del av datan som tyder på att de anställda i företaget har ett högt organisatoriskt engagemang. Fortsättningsvis har vi analyserat datan med relevans till det organisatoriska engagemanget i denna kontext och på så vis kategoriserat in datan i olika teman i vad som utgör denna grad av engagemang.

4.2 Faktorer som bidrar till organisatoriskt engagemang

4.2.1 Trivsel i arbetet

I detta avsnitt beskrivs medarbetarnas tillfredsställelse med sin tillvaro på företaget. Detta tar sig uttryck i bland annat arbetsuppgifter, deltagande och relationen till kollegorna. De talar om flexibilitet, ansvar och utmaningar som nyckelbegrepp för arbetstillfredsställelse. Att känna att man är nöjd och trivs är en grundpelare för att organisatoriskt engagemang ska kunna frodas.

Flexibilitet och involvering

De anställda har en stor flexibilitet att lägga upp arbetet på deras egna vis genom att få stort ansvar och frihet att själva forma arbetsdagen. Nedan talar Fransson om att ha frihet i sitt arbete på Carl F.

“Ett annat sätt är ju att ha fria tyglar att arbeta med och det tror jag att vår chef här, det är hans stora grej egentligen. Att han ger väldigt fria tyglar under ansvar.” - Fransson

Att få denna frihet samt att få arbeta på detta vis har bidragit till ett mer innovativt klimat på företaget vilket i längden gynnat verksamhetens utveckling. Pålsson bekräftar denna frihet när hon nedan talar om glädjen i att få utforma sin dag på sitt vis och att få ta ansvar i vardagen:

“Det är ju kul att jobba med... Att ta eget ansvar, planera dina dagar själv och lägga upp din egen strategi och sätta dina egna mål och jobba efter dem, så att säga. Jag är ju en sådan människa. Jag kan inte gå in på en fabrik och liksom ‘så nu ska du göra det här varje dag’. Det hade jag aldrig pallat. Alltså, utan att det är nya grejer hela tiden och att man själv kan styra lite vad man vill och vart man vill komma någonstans.” - Pålsson

Att man själv styr vart man vill komma någonstans kan uppfattas som att man själv bestämmer hur långt man vill gå på företaget. Alltså hur benägen man själv är på att ta ansvar, vara innovativ och att bidra till företagets utveckling avgör hur långt man kan ta sig i företaget. Vidare jämför Pålsson sin föregående arbetsplats med Carl F och beskriver att man på Carl F får vara med att bidra till företagets framtid med sina egna ideer:

“Här är man ju mycket mer fri att utvecklas sig och komma med nya idéer och att man liksom syns. Jag har ju ändå fått implementerat lite grejer sen jag började. Moderniserat litegrann. Det tar ju sin tid såklart. Men det är kul att få vara med att utveckla nya saker. Det tycker jag är jätteroligt.” - Pålsson

Utmaningar

Utmaningar är också en drivande faktor och något som gör det mer tillfredsställande att gå till jobbet för respondenterna. Nedan uttrycker Karlsson uppskattning för hur hennes arbetsuppgifter har blivit mer utmanande.

“Man kanske har fått lite fler komplicerade arbetsuppgifter än vad man hade förut, som är rolig och dra i och lite så.” (Karlsson)

Även Mårtensson och Pålsson nämner att utmaning är viktigt för att uppskatta sina arbetsuppgifter:

“När man ska klara av någonting som man kanske inte är helt hundra på. Ha lite press. När det ringer på mycket och du ska planera och sköta mycket. Då tycker jag det är kul. Man får en boost. Lite adrenalinkick.” - Mårtensson

“Det kommer nya grejer hela tiden. Det är det som är kul. Det händer nåt nytt hela tiden. Det tror jag ändå är det som motiverar mig för att jag är väldigt... jag gillar inte monotona grejer. Jag vill ha lite förändring och nya utmaningar. Det blir det ju på ett sätt när man får något nytt kastat över sig som man inte riktigt vet vad man ska göra av. Så får man fundera ut vad/hur man ska lösa det på bästa sätt. Det tycker jag är jätteroligt.” - Pålsson

Att hela tiden bli utmanad och få tänka i nya banor är också något som bidrar starkt till individens kreativitet och innovation, vilket såklart även gynnar företaget.

Arbetets utformning

Flera av intervjupersonerna talar om att utformningen av deras arbetsuppgifter får dem att trivas på Carl F. De berättar om att de har väldigt varierande arbetsuppgifter och att de uppskattar detta:

“Ja det är ju en ganska liten organisation här uppe vilket gör att man har ganska mycket olika arbetsuppgifter. “ - Pålsson

“Ja... det är nog mina arbetskollegor, arbetsuppgifterna är rätt så varierande och trevliga.” - Karlsson

Ett flertal av respondenterna nämner att de inte vet vad som kommer hända när de går till jobbet, vilket visar på variation i det vardagliga arbetet. Håkansson citerar detta:

“Vi är ett skönt gäng, vi skrattar mycket. Det är kul att gå till jobbet, man vet aldrig vad som händer” - Håkansson

Som Pålsson nämner ovan är anledningen till att de har varierade arbetsuppgifter att de inte är särskilt många som jobbar på företagets kontorsavdelning. En fördel med att ha varierade arbetsuppgifter kan vara att jobbet inte blir lika enformigt och därmed tråkigt. Att medarbetarna skrattar och har roligt tillsammans är även något som bidrar till att liva upp arbetet och stämningen. Denna goda och positiva stämningen noterade även vi på våra besökte arbetsplatsen. Trots att man märkte att många av medarbetarna hade mycket att göra så märktes den glada och roliga jargongen som fanns mellan samtliga anställda.

Att jobbet slutar vara utmanande och roligt är den enda anledningen som uppkom när medarbetarna fick utveckla varför de skulle kunna välja att sluta på Carl F. Nedan utvecklar Mårtensson och Arvidsson:

“Jag behöver ofta en liten morot. Någoting att jobba med. För blir jag uttråkad då tycker jag inte det är roligt längre och då tittar jag på annat.” - Mårtensson

“Blir jobbet tråkigt, då kan man ju börja se sig om va. Det är ju inget som skulle skrämma mig att byta arbetsplats men det är ju ingenting som jag söker aktivt eller letar på något sätt.” - Arvidsson

Det som visar på ett starkt organisatoriskt engagemang gentemot Carl F är också de anställdas medvetenhet och inställning till att det är ett jobb som ska göras. Arvidsson utvecklar:

“Många av oss har samma inställning liksom, det ska göras ett bra jobb, vi ska ju driva Carl F framåt då så att säga.” - Arvidsson

Det övergripande målet är att driva Carl F framåt. Detta visar således på gemensamma värderingar, att de anställda identifierar sig med företagets mål och framtid. Karlsson menar att anledningen att många stannar kvar på Carl F är bland annat är på grund av den gemensamma målmedvetenheten.

“Jag tror det är i miljön och ägarna faktiskt, målen som vi har, intressanta mål framöver, händer någonting hela tiden under resans gång, jag tror det är det.” - Karlsson

En gemensam strävan och gemensamma mål är något som driver respondenterna i sitt arbete och får dem att känna en bundenhet till Carl F.

Kollegor

Vikten av att kollegorna jobbar tillsammans och att man hjälps åt är något alla respondenter instämmer i. Arvidsson förklarar nedan hur han hjälpte kollegan Erik när han ej kunde komma till jobbet:

“Kund som ringer, och det här måste fixas och så är vi ju så få här på tjänstemannasidan. Man får ju hjälpas åt. Nu va Erik sjuk i några dagar nu, då har vi varit nere på depån och skrivit ut dokument där och hjälpt till och så vidare.” - Arvidsson

I samtliga intervjuer nämns att gemenskapen kollegorna emellan är väldigt bra och att dem ofta samarbetar. Enligt samtliga respondenter är relationen till kollegorna en grundläggande byggsten i medarbetarnas engagemang. Nedan sätter Fransson, Håkansson och Karlsson ord på relationen med sina kollegor:

“Jag tycker nog att vi har en bra relation och vi lyssnar på varandra. Och här hjälper vi varandra. Så är det någonting, om jag behöver hjälp med dittan och datten, så går jag

*till mina kollegor och ber om det. Och än så länge så är det ingen som har sagt nej.” -
Fransson*

*“Jag tycker den [relationen till kollegorna] är väldigt bra. Den är trygg. De backar en.”
- Håkansson*

*“Man hjälps åt. Jag menar, den biten är jag inte rädd för att dra i. Är det någon som
behöver hjälp så visst, då kan man hjälpa.” - Karlsson*

Sammanfattning av avsnitt

Sammanfattningsvis visar detta avsnitt att respondenterna är tillfredsställda med utmaningarna de ställs inför, arbetsuppgifterna och kollegorna. Arbetsuppgifterna tillfredsställer de anställdas behov och stimulerar personlig utveckling, vilket skapar en strävan att stanna kvar på Carl F. Möjligheten att forma sina arbetsdagar själva är en sorts frihet som även ger en känsla av involvering hos de anställda. Frihet är en av faktorerna som skapar affektivt engagemang, likväl leder den emotionella bundenheten som skapas av den personliga involveringen detta engagemang. Friheten som beskrivs innebär även att de anställda inte är vana vid att bli tillsagda vad dem ska göra och hur dem ska hantera situationer. Detta bidrar till deras engagemang eftersom man kan tänka sig att denna frihet inte ges på alla företag och att det därmed kan innebära ett viss kontinuerligt engagemang eftersom att dem är rädda att förlora denna frihet. Att få ta ansvar och vara påverka verksamheten i den mån man önskar bidrar som nämnt ovan till möjligheten att själva påverka hur mycket de väljer att involvera sig och därmed avancera. Att involvera sig och avancera inom ett företag är två faktorer som bidrar till affektivt engagemang och därmed kan man konstatera att de anställda på Carl F själva oavsiktligen påverkar hur engagerade de blir beroende på hur mycket de väljer att involvera sig.

Även flexibiliteten och tilliten som arbetsgivaren ger och visar de anställda ligger till grund för deras engagemang till Carl F. Fler faktorer som leder till affektivt engagemang är möjligheten att påverka beslut, driva egna frågor och att ha utmaning i sina arbetsuppgifter. Många av faktorerna

nämnda ovan identifierar företaget med ett företag med decentraliserat arbetssätt och organisationsstruktur.

Företaget är framåt drivande, innovativt och öppet för nya idéer vilket är något som de anställda känner sig inspirerade av och som bidrar till att de vill stanna kvar. Flera av intervjupersonerna berättar om hur de ser Carl F:s mål som en drivande faktor i deras arbete. Gemensamma värderingar är något som skapar affektivt engagemang. De anställda identifierar sig med målen vilket kan förklara deras affektiva engagemang till Carl F. Dessa gemensamma värderingar och inställningar tyder även på socialisering till gruppen. Enligt teorin om normativt engagemang så leder socialisering i en grupp att man sedermera ej vill svika denna grupp, därmed utvecklas känslor av skyldighet vilket i detta sammanhang är detsamma som normativt engagemang.

Kollegorna är också en avgörande faktor för de anställda att vara tillfredsställda med sitt arbete. På Carl F är det en god gemenskap där medarbetarna är hjälpsamma och ställer upp för varandra. Detta skapas genom att de socialiserar med varandra, både i arbetsrelaterade situationer som i situationer utanför arbetsplatsen. Goda relationer mellan medarbetarna bygger på att de ställer upp för varandra när det behövs och förväntar sig samma sak tillbaka när de själva behöver hjälp. Detta kan ses som psykologiska överenskommelser, och utgörs av informella kontrakt och förväntningar. Genom detta uppkommer också reciprocitet, det vill säga en känsla av skyldighet att ge tillbaka till den som hjälpt eller bidragit till din egen tillfredsställelse i arbetet. Sammantaget leder de goda relationerna och psykologiska kompromisserna hos medarbetarna till till en känsla av skyldighet eller plikt att stanna hos företaget, arbetsgivaren och kollegorna, vilket är en form av normativt engagemang. Dock är den goda relationen till kollegor och arbetsgivaren även en indikation på ett affektivt engagemang. Medarbetarna har en vilja att vara på företaget för att de trivs och har roligt med varandra vilket medför positiva känslor.

Ytterligare en tanke är att ett arbetsklimat som det på Carl F är inget som är självklart på företag idag. Materialet visar på att de anställda känner tacksamhet gällande detta och därmed uppstår även en vilja att ge tillbaka till företaget vilket ses som normativt engagemang.

4.2.2 Ledarstil

Under detta avsnitt framställs empiri som rör dialogen och relationen mellan företagets ledare och de anställda. Viktiga faktorer för att skapa engagerade medarbetare såsom öppen kommunikation, att ge feedback och beröm samt ledarnas förståelse och positiva inställning behandlas i följande avsnitt.

Dialog

Ledarstilen har en avgörande roll för att skapa engagerade medarbetarna. Det empiriska materialet indikerar att dialog, feedback och att känna sig hörd är viktiga aspekter. Materialet visar på att de anställda uppskattar att bli hörda på arbetsplatsen både av chefer och kollegor. Fransson berättar att han värdesätter att bli hörd och sedd av sin chef:

“[...] skulle jag vilja påstå en jättefördel med en bra chef. En bra chef kan man ha många olika tycken om men en förstående chef som lyssnar jag förstår och som värdesätter det du gör.” - Fransson

Respondenterna uppskattar i hög grad att blir hörda, få feedback och framförallt att få beröm. Möjligheten till återkoppling, diskussion och att bolla tankar och ideer är något ledarna lägger stor vikt vid. Håkansson vidareutvecklar detta:

“De är otroligt duktiga på att ge feedback och duktiga på att tala om att det du gör är bra och sådär, vilket är skönt när man är ny framförallt... att man går åt rätt håll.”
- Håkansson

Ledarna på Carl F förstår och uppfyller medarbetarnas strävan om att bli hörda och sedda. De förstår att om inte de anställda trivs så kommer dem inte att arbeta lika bra.

Kompletterande ledarskap

Curt Jönsson är en av de två ledarna vi har valt fokusera på i denna studie, den andra ledaren är hans son Carl Fredrik. De är inte enbart två av de drivande i verksamheten utan dem är även ägare till 75% av företaget, detta gör att de har en mycket personlig koppling till företaget vilket genomsyrar deras ledarskap. Curt har i dagsläget den formella chefspositionen medan Carl Fredrik har en inflytelserik roll.

Ledarna ligger till grund för det starka organisatoriska engagemanget som finns hos de anställda. Curts starka sidor är att han är väldigt strukturerad och mån om de anställda.

Carl Fredriks starka sida är att han jobbar mer övergripande med kunskap och idéer gällande företagets samtliga delar och utveckling. Fransson beskriver de två olika personligheterna hos ledarna:

“Det är två väldigt olika personligheter. Extremt olika. Curt är väldigt strukturerad och väldigt nitisk, ordningsam ut i fingerspetsarna. Det är inte mycket som får ruckas. Carl Fredrik är inte riktigt så. Curt är väldigt noga och mån om all sin personal och värdesätter väldigt mycket det. Carl Fredrik är en idéspruta, en fantastisk idéspruta i alla högsta grad. Och i princip varje dag är det någonting som triggar igång i huvudet.[...] Utan en sån person så är företaget nästan lost.” - Fransson

Med dessa två motpoler av ledarskapsstilar kompletterar de varandra mycket väl. Denna dynamiska duo skapar och påverkar gemensamt det starka engagemanget hos sina följare genom att ge dem det stöd, vägledning och styrning de behöver. Karlsson arbetar och utvecklar att ledarna kompletterar varandra väl och att de lyssnar till sina anställda:

“Just ledarskapet där är en kombo som de två gör så himla bra tillsammans, tycker jag. Sen tar dom tag i saker och ting och lyssnar” - Karlsson

Relationen mellan Curt och hans följare präglas av en stor tillit för sina anställda samt ett decentraliserat arbetssätt. De är flexibla och öppna, samt lyssnar och diskuterar gärna med sina anställda. Detta beskriver Arvidsson väl i citatet nedan.

“När vi diskuterar på ledningsgrupper och så där så, alltså skulle Curt absolut tycka att vi ska inte göra så så är det ju ingen av oss andra som skulle "nej men vi gör det ändå", alltså så funkar det ju inte va. Men oftast så är vi eniga, vi diskuterar oss fram till en bra lösning. Det är ganska ofta som Curt säger "tycker ni så så gör vi så". Så jag skulle vilja säga att han har en tillbakadragen ledarroll. Men han kan säga ifrån om det behövs.” - Arvidsson

Den öppna kommunikationen kan även tydas från Arvidssons beskrivning av sin relation med Curt, och man kan här även se tydligt att tillit och respekt är något som direkt kan kopplas till Curt.

“Den är alldeles utmärkt. Jag kan gå in och säga precis vad som helst till honom och han gör likadant med mig, så den är alldeles utmärkt. Inga bekymmer.” - Arvidsson

Å andra sidan är Carl Fredrik en idéspruta som har koll på väldigt många olika delar av verksamheten och som är den drivande kraften bakom många av de nya projekten i företaget. Håkansson instämmer även på denna bilden av Carl Fredrik i citatet nedan.

“Han är som ett levande uppslagsverk. Han kan ju allt och har ju koll på precis allting.” - Håkansson

Att Carl Fredrik har koll på läget kan ses som en stor trygghet för de anställda. Mårtensson uppskattar även hans positiva personlighet och hur han hanterar om något inte skulle gå som planerat.

“Men han är en fruktansvärt positiv människa, det är alltid jättekul att prata med honom, gör man fel så är det "shit happens" det är lugnt, så det är kul att veta att man inte behöver tveka för att bli utskälld eller någonting” - Mårtensson

Denna positiva och förlåtande inställning bidrar till att de anställda vågar ta ut svängarna samt känner sig uppmuntrade till att göra det. Ledarna skapar en trevlig och glad atmosfär vilket och bidrar till en trevlig arbetsmiljö för de anställda.

Sammanfattning av avsnitt

Sammanfattningsvis visar det empiriska materialet att de anställda känner sig hörda och sedda av sina ledare. De talar om vikten av att få feedback och beröm, vilket är avgörande faktorer för motivation hos anställda och vilket även kan kopplas till deras engagemang. Genom uppskattning, uppmuntran och information om att de arbetar i rätt riktning skapas en inre motivation och en involvering i verksamheten. Detta i kombination med frihet under ansvar gör de anställda inspirerade, motiverade och affektivt engagerade. Ledarna skapar en stabil grund för de anställda att stå på. De visar omtanke, glädje och är beredda att ta till sig av de anställdas input samt låta dem påverka Carl F:s utveckling och framtid. Denna tillit och omsorg genomsyrar företaget och skapar en trivsamt miljö med engagerade medarbetare vilket leder till affektivt engagemang. Jargongen på Carl F utgör en form av psykologiskt kontrakt, det vill säga informella överenskommelser och förväntningar mellan de anställda och ledarna, vilket i sin tur skapar en obligation dem emellan att leva upp till detta. Denna känsla av skyldighet är ett slags normativt engagemang.

I empirin nämns det bland annat att Carl Fredrik är som ett levande uppslagsverk och att både han och Curt är väldigt positiva och måna om sin personal. Dessa väldigt beundransvärda egenskaper i kombination med att samtliga anställda tycker mycket om sina ledare leder till att dem ser upp till dem. Detta bidrar till deras engagemang genom att man gärna vill likna människor man tycker om och ser upp till, och detta leder i sin tur leder till att man i större utsträckning identifierar sig med dem, vilket är ytterligare en faktor som bidrar till affektivt engagemang gentemot ledarna. Ett affektivt engagemang specifikt mot ledarna har visat sig vara en associerat med minskad personalomsättning (Vandenberghe & Bentein, 2009). Vidare har respondenter uttryckt att om omständigheterna och situationen som företaget befinner sig i kvarstår så har dem inget intresse av att sluta, alltså är deras engagemang mot företaget fortsatt starkt. Skulle dock en sådan här situation uppkomma skulle deras engagemang gentemot företaget troligen förändras. Vandenberghe & Bentein (2009) menar att i en situation där den anställdes engagemang mot

företaget går ner så är det affektiva engagemanget mot ledaren extra viktigt och kan dessutom kompensera upp för nedgången i engagemang mot företaget.

4.2.3 Medelstort familjeägt företag

Kontexten som företaget befinner sig i är det tredje temat som utmärkte sig under intervjuerna. Både storlek och företagsform är två betydande aspekter som visade sig, och är därmed avgörande för studiens resultat. Nedan tas viktiga aspekter upp som hänger samman med denna kontext, alltså att det är ett litet och familjeägt företag samt hur det på så sätt skiljer sig i förhållande till exempelvis större multinationella bolag.

Ett namn och inte ett nummer

Samtliga intervjuer som genomförts indikerar på att individerna på Carl F känner sig omhändertagna på ett personligt plan där en nära personlig relation till företaget och cheferna utmärker sig, snarare än att den anställde ses som en i mängden. De anställda uppfattar att Carl F har ett personaltänk där företaget är måna om sina anställda och tar hänsyn till den mänskliga faktorn. Håkansson beskriver detta:

“En god stämning är jätteviktigt, sedan att det är ett personaltänk på företaget, att man ser att det är människor man har att göra med och inte bara någon som ska utföra en uppgift. Att det är en människa bakom, det är viktigt.” - Håkansson

Ytterligare ett exempel på detta är Curts genuinitet och förmåga att visa uppskattning. Mårtensson exemplifierar:

“Ett exempel är Anna, hon var sjuk i en längre period då så när hon skulle komma tillbaka så kom han [Curt] in till oss och sa att han tackade så mycket för att vi hade tagit en extra vikt och att vi hade kämpat och tagit oss igenom trots att vi var en person kort. Bara en sån grej betyder mycket för en arbetare. Så det är sådana saker han flikar in med liksom.” - Mårtensson

Arvidsson beskriver detta vidare:

Curt han brukar ordna någon blomma om det är någon som blir allvarligt sjuk och lite sådär och. Företaget då, det är ju egentligen mycket Curt då naturligtvis. Ser hur människor har det och hur de är osv. Det måste jag säga. [...] Det är ett mycket mänskligt företag. Man ser människan hela tiden.” - Arvidsson

Det handlar inte bara om att utföra en uppgift och prestera, utan att det finns ett omhändertagande av människan bakom arbetet. Många av respondenterna uttryckte detta genom att i någon form nämna att man på Carl F har ett namn och inte bara ett anställningsnummer:

“Det inspirerade mig lite mer än Företag X. Och lite så var att på Företag X är du ett nummer men på Carl F är du ett namn, och lite så är det när du jobbar på stora kontra små företag.” - Fransson

Arvidsson har arbetat inom en stor internationell organisation tidigare och anser att det är en stor skillnad från att arbeta på Carl F:

“Det blir ju mycket mer personligt, när jag va på Företag Y så, så visst, vi hade en svensk VD och sen fanns där väl någon VD i Tyskland då som hade saker att säga till om. Men ägaren då, Koncern X, det är ju hur stort som helst. Där är man ju, man är ju bara en droppe i havet. Så det är ju stor skillnad.” - Arvidsson

Håkansson liknar Carl F med sin tidigare arbetsplats som tidigare var ett familjeföretag:

“De [Carl F och Håkanssons förra arbetsplats] är ganska lika, de var också ett familjeföretag när ja startade där. Det ägdes av en kvinna i Kungsbacka. Sedan blev det uppköpt av en väldigt stor irländsk koncern, och då blev det annorlunda. Men innan det var de också väldigt nära. De vet vem man är. Man är inte bara ett nummer, man är en person” - Håkansson

Den insamlade datan från intervjuerna visar också på att de anställdas engagemang grundar sig i att arbetsplatsen är familjär. Det är en bra jargong och stämning mellan både ledare och anställd samt anställda sinsemellan. Carl F blir som en andra familj för den anställda. Håkansson beskriver att detta är något som hon tror får personalen att stanna länge på Carl F:

“De ser personen. Det är inte bara det att dom vet vem jag är utan dom vet min familj, mina barn och allt det där liksom. Så jag tror att det är något gör att det är många som stannat länge. Att man får en personlig relation till familjen helt enkelt.” - Håkansson

Hierarki och gemenskap mellan medarbetare

Något annat som utmärker sig hos Carl F är den mänskliga faktorn. Det spelar ingen roll vilken befattning man har, utan på Carl F är alla lika. Fransson beskriver sina kollegor:

“Jag vill poängtera att vi är alla anställda och alla mina kollegor. Spelar ingen roll om jag står och tvättar kärl, eller är försäljningschef. Det har ingen betydelse.” - Fransson

Att det är en mycket platt hierarki bidrar till att alla känner sig lika värda på företaget. Detta är väldigt positivt i ett samhälle som ofta drivs av girighet och prestige vilket många gånger bidrar till mycket hierarkiska organisationer. Företaget har ett team-tänk och ägarnas engagemang och omtanke för de anställda blir väldigt personligt eftersom dem har en så stark koppling till företaget och dess framgång. Detta förklarar Karlsson i nedanstående citat:

“De jobbar ju på det också så att vi ska ha den lagandan hela tiden till exempel. Det är ju så att Curt och HICKO [Carl Fredrik] är väldigt måna om oss alla överhuvudtaget. Det är ju deras bebis detta, det är deras företag ju. Och utan oss hade de ju kanske inte rott det i land själva.” - Karlsson

Föregående citat indikerar att företaget har ett team-tänk och att de anställda behandlar varandra lika, oberoende av befattning. Detta antyder på att företaget har en organisationsstruktur utan tydlig hierarki. Nedan förklarar Mårtensson detta närmare:

“Jag tycker att man är lite närmre. Det är inte lika mycket “jag är boss över dig”. Utan det är lite mer människa till människa. På ett större företag får man mer känslan att "du är min chef" punkt liksom. Här kan man ändå diskutera utan att man ska få auktoriteten.” - Mårtensson

Pålsson förklarar detta vidare:

“Ledarskap överlag på Carl F är inte jättemarkant, man säger inte att man är över någon, Fredrik [Pålssons chef] säger att vi är kollegor och jag säger likadant” - Pålsson

Korta beslutsvägar

De nära relationerna och att jobba på en relativt liten arbetsplats där kollegorna och hjälp finns lättillgängligt tyder också på en låg hierarki. Denna platta organisationsstruktur samt att det är en liten arbetsplats leder till att beslut kan fattas snabbare. Majoriteten av respondenterna uttrycker detta:

“Det är korta beslutsvägar, man är nära verksamheten” - Arvidsson

“Allting är väldigt nära, det är ju lätt att gå in till Curt om det är någonting, besluten och sådant ligger ju väldigt nära. Informationen är bara en korridor bort.” - Håkansson

Det är inte bara snabba beslut som fattas, utan även decentraliseringen av besluten. Att få vara med och känna sig involverad i beslut har en stor betydelse för de anställdas tillfredsställelse i sina arbetsuppgifter, vilket också är en faktor som bidrar till det höga organisatoriska engagemanget.

“Och det var väl kanske också en bidragande orsak till att börja här, man fick fatta fler roliga beslut än vad man fick på Företag X.” - Fransson

Familjeföretag

Många av respondenterna nämner vikten av att det är ett familjeföretag som de arbetar på och hur detta påverkar dem. Bland annat påverkas identifikationen med företaget eftersom att de känner att de arbetar för Curt snarare än för företaget Carl F, detta visar snarare på en identifikation direkt till Curt.

“Det är ju faktiskt så att jag jobbar ju inte åt Carl F, jag jobbar ju åt Curt Jönsson eftersom det är han som äger och är VD va. Så är det ju, man ju liksom att man jobbar ju åt honom, det är han som har anställt mig och det är åt honom jag jobbar.” - Arvidsson

Den familjära känslan är något som många respondenter, bland annat Karlsson, har nämnt:

“Man märker ju verkligen att det är ett familjeföretag. Det är ju faktiskt så. Det är det här lite mysiga på något sätt.” - Karlsson

Nedan berättar Pålsson om det unika med att jobba på ett familjeföretag. Hon gör detta genom att berätta om sin förra arbetsplats (som också var ett familjeföretag) och hur det liknar Carl F:

“Det är positivt och negativt såklart för man är väldigt nära varandra och det var ju extremt svårt att sluta för att det var ju som min andra familj liksom, precis som det här blir nu. Det här är ju dom jag pratar med om jag inte pratar där hemma är det ju här jag pratar med folk liksom. så det blir ju väldigt intimt också men det tror jag också är en av faktorerna att folk stannar kvar. Man vill helst inte lämna sin familj om man inte behöver“ - Pålsson

Mätning

Flertalet av respondenterna talar om skillnaden mellan Carl F och större bolag. De nämner att man, på de större bolagen, är en i mängden och bedöms efter sin prestation. Ett vanligt fokus i stora bolag ligger på att uppvisa mätbara resultat, exempelvis genom statistik och bevakning av anställda. Hos Carl F visar det sig däremot vara annorlunda; den insamlade datan visar på att

fokuset ligger på mjuka värden snarare än prestation genom mätbara resultat. Nedan gör Pålsson en jämförelse mellan Carl F och sin föregående arbetsplats som var ett stort bolag:

“Och familjeföretag överlag är ju ganska familjära och man tar hand om varandra på ett helt annat vis än vad de stora bolagen gör. Där man är en i mängden liksom. Man är ett nummer på en lapp. Sen rate:as du efter din prestation, inte alls för hur du är, kanske mot arbetskamrater osv. utan det är din prestation punkt slut. Familjeföretag är trevligt”
- Pålsson

Tilliten att de anställda gör sitt jobb på det bästa sätt de kan är bland annat det som gör att det inte finns ett fokus på vad har du åstadkommit som är mätbart. Fokuset på Carl F handlar heller inte enbart om att skaffa sig nya kunder för att på så sätt få mer omsättning, utan deras fokus ligger även till stor del på att ta hand om och förvalta de kunder som dem har.

“De förväntar sig ju nöjda kunder. Och det är det vi lever på egentligen. För genom nöjda kunder har vi andra kunder som kommer automatiskt. Det finns alltid någon missnöjd kund av olika anledningar men de allra flesta missnöjda kunder går att vända till positiva.” - Fransson

Sammanfattning av avsnitt

Genom att vara en del av ett litet och familjeägt företag öppnas möjligheter att se människan snarare än enbart prestationen, detta genom att ha en mindre arbetsstyrka i ett litet kontor och på ett företag som bygger till stor del på tillit och relationer. Flertalet av respondenterna nämner att “på Carl F är man ett namn och inte ett nummer”, vilket de uppskattar. Detta gör att de känner sig viktiga och uppskattade på företaget, vilket skapar mening i deras arbete. Relationerna medarbetare emellan och den personliga kontakten skapar både affektivt engagemang genom nöjdhet i arbetsuppgifter samt normativt engagemang genom relationer.

Carl F har ingen tydlig hierarkisk struktur. Ett decentraliserat arbetssätt skapar spelrum för korta beslutsvägar och involvering i företagets beslut. Även detta skapar känsla av involvering, lika

värde och uppskattning av de anställda vilket skapar emotionell bundenhet och därmed affektivt engagemang.

De anställda identifierar sig med ledarna och deras värderingar, inte bara företaget. Detta är något vi ser utmärkande för familjeägande som företagsform. Engagemanget beror till en stor del på en familjär stämning där stämningen kollegor emellan är uppbyggd på relationer och tillit. De organisatoriska engagemanget innebär inte bara en bundenhet till Carl F, utan och en koppling på ett mer personligt plan. De anställda känner en stark emotionell bundenhet till VD:n Curt Jönsson som person. Mer känslor är inblandade i engagemang till en person än engagemang till ett företaget, vilket också utgör en form av normativt engagemang och obligation att stanna kvar på företaget och att jobba enligt dess övergripande mål.

Carl F bygger på relationer och att skapa kvalitet i arbetet genom anställda som trivs såväl som nöjda kunder, snarare än att mäta och jobba med styrning i större utsträckning. Detta är något som avviker från organisationstrender i dagsläget där många företag jobbar med att mäta resultat och prestation. Denna sorts trend är en bidragande faktor till det sociologiska begreppet "alienation", vilket avser en känsla av förfrämligande bland anställda i organisationen. Alienation är en bidragande faktor som sänker organisatoriskt engagemang. Vidare jobbar Carl F för det motsatta, att inte följa just denna organisatoriska trend utan snarare fokusera på relationerna medarbetare emellan.

4.2.4 Övrigt

Utöver de aspekter som vi redogjort för ovan har vi även hittat empiri som ej passar in under kategorierna ovan men som ändå är relevant att belysa.

Karlsson poängterar i citatet nedan att Curt har passerat pensionsåldern men att han trots detta är kvar i företaget. Detta visar på ett högt engagemang och en stark hängivenhet till företaget. Eftersom han är en ledare med följare blir han en förebild gällande engagemangsnivå gentemot dem.

“Ja och framförallt så är det ju en arbetande VD och ägare som nu Curt som är...har passerat pensionsåldern och såna grejer också. Det är imponerande. Det är få företag som har det.” - Karlsson

Utöver detta noterade vi även att benägenheten att byta arbetsplats är låg. De anställda känner en osäkerhet kring hur de skulle trivs på en annan arbetsplats samt att det skulle vara jobbigt att byta:

“Det beror på.. är de mkt högre lön, och de kan garantera att jag får bra arbetskamrater då hade jag kunnat tänka mig det. Men säg att de hör av sig och har lite högre lön, och jag har ingen aning vem som jobbar där, då kan jag stanna kvar istället för att det är... det är så mkt mer, att kunna trivas på jobbet än att ha 500 spänn mer i lön liksom..” - Mårtensson

“Inte alls just nu, det känns skitjobbigt. Nu hade jag vart på Företag Z i 6 år innan jag bytte jobb och man märker hur psykiskt jobbigt det är byta jobb också.” - Håkansson

5. Diskussion

5.1 Organisatoriskt engagemang

Samtliga uttrycker deras känsla av involvering och identifiering i Carl F:s organisatoriska frågor och beslut, vilket är bidragande faktorer till ett affektivt engagemang. Allen och Meyer (1991) delar bland annat in affektivt engagemang, vilket är en del av trekomponentsmodellen, i två kategorier - vad som tillfredställer den anställdes behov och deras personliga utveckling. Anställdas behov kan enligt Allen och Meyer (1991) påverkas av bland annat en tydlig arbetsroll, organisatoriskt stöd och relationen till kollegor och chefer, vilket är några faktorer som de erbjuds på Carl F.

Den andra kategorin, personlig utveckling, påverkas av den anställdas frihet på arbetsplatsen, utmanande arbetsuppgifter, möjlighet till avancemang och att bli involverad i beslutsprocesser (Allen och Meyer 1991). Flera av respondenterna nämner att det är nödvändigt med varierande och stimulerande arbetsuppgifter då det bidrar till deras personliga utveckling, vilket är en stor del vad som engagerar dem på sin arbetsplats. Fransson nämner att den dagen han slutar arbeta för Carl F är den dagen han inte längre känner sig utmanad och lär sig nya saker. Ingen av respondenterna uttrycker att de har funderat på att byta arbetsplats - men flera utav dem nämner att den dagen då de inte längre känner sig utmanade, stimulerade och att de inte längre utvecklas på sin arbetsplats kommer de söka annat.

5.1 Vad bidrar till det höga organisatoriska engagemanget hos medarbetarna?

Organisatoriskt engagemang är svårt att förklara genom bara en faktor eller orsak, och skiljer sig dessutom från person till person. Utifrån den empiriska analysen kan vi därmed utläsa att det finns ett flertal faktorer som bidrar till det höga organisatoriska engagemanget hos de anställda på Carl F. Nedan har vi valt att diskutera våra resultat utifrån de två områden som vi ansåg var mest betydande för Carl F:s höga organisatoriska engagemang.

5.1.1 Kontexten betydande

En av de övergripande faktorerna som utmärker sig är att kontexten som företaget befinner sig i direkt och indirekt påverkar engagemanget. I empirin framträder det att de anställda känner sig sporrade av att arbeta specifikt för ett familjeföretag, alltså att i högre grad arbeta för en familj snarare än en opersonlig organisation. Respondenterna menar att de arbetar för Curt och inte för ett företag, vilket vi uppfattar som en bidragande faktor till deras engagemang gentemot Carl F. Kessler (2013, s.527-529) menar att organisatoriskt engagemang brukar ses som den anställdas tillhörighet och lojalitet - vilka återspeglas av den anställdes attityd och intention gentemot organisationen. Då de anställda känner att de får en personlig relation till Curt så anser vi att detta kan komma att påverka deras attityd och intention gentemot företaget - vilket i sin tur skapar ett engagemang som kanske inte annars hade uppstått. Som beskrivits tidigare i uppsatsen så är ett affektivt engagemang gentemot en ledare, såsom de anställdas engagemang mot Curt, även kopplat till minskad personalomsättning.

Att det är ett familjeföretag för med sig en känsla av ansvar för arvet samt att en ansvarskänsla för den fortsatta driften och framgången av företaget. Ägarna har mer att förlora om det skulle gå dåligt för företaget än på ett vanligt företag och detta förklarar delvis deras höga grad av involvering i företaget. Denna involvering smittar av sig på de anställda och det kan tänkas att eftersom de anställda engagerar sig så mycket i alla delar av verksamheten så känner även de en viss känsla av ägandeskap. Ägarnas omhändertagande känsla gör att de anställda känner sig som del av familjen vilket också möjligen ökar känslan av gemensamt ägandeskap. Enligt Rodgers & Freundlicz (1998 citerad i Pierce et. al 2001) är följden av en känsla av psykologiskt ägandeskap mot en organisation, att man känner ett större och mer meningsfullt ansvar gentemot organisationen.

Företagets storlek har en stor påverkan på företagets alla delar och är en av de bidragande faktorerna till det höga engagemanget på Carl F. Med det sagt så har styrningen och strukturen inom denna mindre organisation även stor inverkan på hur förhållandena har blivit. Trots detta kan det konstateras att den specifika kontexten att det är ett mindre företag för med sig fördelar som större företag saknar. Flertalet av respondenterna nämner att de tidigare arbetat inom stora organisationer där de uttrycker att de inte känt sig sedda utan snarare känt sig som ett nummer, där

de bara är en i mängden av anställda. På Carl F är det tvärtom, denna arbetsplatsen ger utrymme för varje person att känna sig sedd och känna sig värdefull. Eftersom att varje person har många varierande arbetsuppgifter blir denne även på grund av detta ovärderlig för företaget.

Att Carl F ser personen bakom arbetet och inte endast mäter arbetet efter prestation bidrar det till minskad alienation. I många organisationer idag mäts och värderas individen snarare utifrån sina prestationer. Detta leder till det stora samhällsproblemet alienation som grundar sig i att människor känner sig mindre betydelsefulla och mindre värderade i företaget och därmed blir de distanserade från företaget. Alienation är kopplat till en hög personalomsättning och att anställa bra kompetens som vill stanna på företaget är idag tufft. Större företag har ofta möjlighet att locka med mer monetära medel än mindre företaget vilket i dagens konsumtionssamhälle ofta värderas högt. Dock har Carl F lyckats med att deras anställda inte värderar monetär kompensation lika högt som andra anledningar till att stanna kvar på företaget. Detta kan möjligen vara på grund av att de får så mycket mer än pengar utav att jobba på Carl F, de blir sedda och får bidra till företagets framtid vilket väger tyngre. Organisatoriskt engagemang blir på grund av detta ett ännu mer intressant ämne att studera.

Vidare innebär utmaningen med alienation bland annat att anställda får minskat handlingsutrymme och ansvar vilket gör kopplingen som finns mellan centralisering och alienation central. Aiken och Hage (1966) menar på att en centraliserad organisationsstruktur är en bidragande faktor till alienation och att detta har en negativ inverkan på organisatoriskt engagemang. I denna studie har detta samband påvisats ytterligare genom att Carl F är en mycket decentraliserad organisation med högt engagemang. Decentralisering tillsammans med låg hierarki innebär att beslutsfattandet förflyttas ner i hierarkin och åläggs flera personer vilket skapar involvering. Det decentraliserade arbetssättet som är närvarande på Carl F innebär att de anställda har stor närhet till och involvering i resultaten som tas. Denna starka känsla av frihet och ansvar samt att veta att cheferna litar på deras omdöme är en bidragande faktor till det höga affektiva engagemanget. Det kan tänkas sig att det är enklare att ha ett decentraliserat arbetssätt i ett mindre företag då de som styr i denna situation lättare har möjlighet att ha kontroll trots att arbetssättet är decentraliserat.

Flera av personerna sa i intervjuerna att de skulle kunna tänka sig att byta arbetsplats om de rätta förutsättningarna för det fanns, men att det i dagsläget inte kändes så alls. När vi ställer frågan, till respondenterna, hur de ser på möjligheten att byta arbetsplats får vi väldigt lika svar - att ingen är intresserad av att göra det just nu, men att om det i framtiden uppstod rätt förutsättningar skulle dem kunna tänka sig att göra det. Dessa förutsättningar bestod utav faktorer såsom väldigt mycket högre lön, en garanti för bra kollegor alternativt att de skulle börja vantrivas på Carl F p.g.a. förändringar i organisationen. Det skulle kunna tänkas att respondenterna gärna ser sig själva, likt den samtida andan, som personer som är orädda, självutvecklande och personer som inte är bundna vid sin arbetsplats, men som egentligen är bekväma på sin arbetsplats. Detta kan också gå hand i hand med normativt engagemang, vilket innebär att anställda känner en skyldighet mot företaget men också kollegor och chefer. Normativt engagemang uppstår framförallt via socialisering och har enligt Sommers (1995) en stark korrelation med att stanna kvar i en organisation.

5.1.2 Organisatorisk positivism

Företaget och de anställda visar på en positiv inställning till arbetet, till sina kollegor och till företaget. Den andra övergripande förklaringen till Carl F:s höga organisatoriska engagemang som vi funnit väljer vi att benämna som *organisatorisk positivism*. Detta sätter ord på den mentalitet och den stämning som konstant finns närvarande på företaget. Denna positivism visar sig starkast av stämningen på kontoret, glädjen som samtliga känner av att gå till jobbet, anställdas närhet och omtanke för varandra, deras inställning till företaget och ledarna och sist men inte minst ledarna själva. Positivism kan förklaras genom socialiseringsprocessen mellan medarbetarna. Socialisering genererar normativt engagemang genom psykologiska kontrakt och reciprocitetskänslor, men skapar också en positiv inställning på företaget vilket bidrar till ökad trivsel, lägre personalomsättning och ökad effektivitet i den dagliga verksamheten.

Samtliga anställda målar upp en bild av Curt och Carl Fredrik som menar på att de alltid är positiva, glada och sprider god stämning. Eftersom arbetsplatsen är en mindre sådan smittar detta av sig på de anställda, och i Carl F:s fall går det att konstatera att denna stämning blivit en stor del av deras företagskultur. Det är inte lätt att ändra på en företagskultur vilket är en bidragande faktor till att denna inställning upprätthålls. På Carl F lyssnar man på varandra och cheferna lyssnar på sina

medarbetare, alla blir hörda, och om något ska tas tag i görs det på direkten, därmed ligger inget och gror och skapar dålig stämning. Det kan därför även tänkas att denna positivism upprätthålls och bibehålls eftersom alla problem och funderingar tas upp på direkten vilket görs på grund av det decentraliserade arbetssättet och den ärliga och öppna kommunikationen. Ytterligare en bidragande faktor är att man inte låter någon hamna efter och att man alltid hjälper till om någon behöver det, man bryr man sig verkligen om varandra vilket gör att deras positiva företagskultur frodas. Positivismen upprätthålls även av att medarbetarna verkar värdesätta den.

Om detta är på grund av att den har socialiserats in i att göra det eller på grund av att Carl F anställer en viss typ av person är svårt att avgöra, men båda är värda att nämna. Att Carl F letar efter vissa attribut när de anställer någon är fullt möjligt, självklart är kompetens viktigt men om personen ej passar in eller fungerar på företaget så kan säkert även detta påverka anställningen. Den typ av människa som det kan tänkas att Carl F anställer är en person som redan sedan tidigare värdesätter en positiv och glad stämning alternativt en person som är utåtriktad och som utstrålar positiva vibrationer.

Många arbetsplatser bjuder ofta på resor och evenemang för att skapa en känsla av gemenskap bland de anställda och för att stärka deras engagemang. Carl F har några sådana tillställningar men det är inte detta som man fokuserar på. Ledarna på CarlF försöker snarare skapa en arbetsmiljö som är trivsamt, deras inställning och glädje är vad som genomsyrar företaget och skapar den positiva stämningen samt den goda gemenskapen. Företagets glada och omhändertagande stämning har säkerligen påverkat att de anställda inte känner sig alienerade från företaget. I intervjuerna nämns det att om någon av de anställda gör fel, så är attityden från ledningen gentemot detta att man har lärt sig av sitt misstag och att det inte är någon fara - vilket gör att de anställda är mindre rädda att våga ta egna beslut vilket motverkar potentiell alienation. Ledarnas lättsamma och positiva jargong är en stor bidragande faktor till att företagets medarbetare är så engagerade. Ledarna har skapat en livlig och glad arbetsplats där det uppmuntras att skämta, skratta och ha roligt. Vi uppfattar att detta kan kopplas till ledarna då de inte verkar ta sig själva på för stort allvar.

6. Slutsatser

Studien visar på vilka framgångsfaktorer just detta fallföretag har, vilka ligger till grund för ett högt organisatoriskt engagemang hos medarbetarna. Genom analys och diskussion av det empiriska materialet har studien tagit oss till två slutsatser som presenteras nedan.

Företagets kontext har kommit att spela stor roll och speglar en stor del av resultatet. Ett medelstort familjeägt företag bygger ofta till stor del på mindre arbetsplatser och är relationsfokuserade, vilket är avgörande faktorer till att skapa ett decentraliserat arbetssätt för de anställda. Respondenterna talar om vikten av att arbeta på en mindre arbetsplats med närhet till kollegor, samt ett öppet klimat där allas röst är hörd och där samtliga har möjlighet att påverka beslut för företagets framtid. De avgörande faktorerna vi har utläst utifrån den insamlade datan visar på vikten av ledarskapet och organisationsstrukturen hos fallföretaget. Dessa kan kopplas till fallföretagets organisatoriska kontext, det vill säga att det är ett medelstort, familjeägt företag. Kontaktvägarna mellan medarbetare är nära och beslutsvägar korta, alla är involverade och verksamheten bygger på tillit och involvering. Organisationen ser de anställda på ett personligt sätt, där ingen anställd är en i mängden. Kontexten är grundläggande för att skapa den relationsfokuserade miljö som de anställda på Carl F upplever. De upplever en personlig relation mellan medarbetarna samt till arbetsgivaren, vilket påverkar deras attityder gentemot organisationen, vilket i sin tur utgör en avgörande faktor till skapandet och bibehållandet av det höga organisatoriska engagemanget som råder på Carl F.

Den empiriska analysen i denna studie visar också på faktorer som att de anställda trivs och har kul på företaget, de anser kollegorna viktiga och har en positiv inställning till sina arbetsuppgifter. Den organisatoriska kontexten bidrar till att en slags positivism frodas på Carl F. Denna positiva inställning genomsyrar företaget både från medarbetarnas sida, och även ledarnas. Denna inställning, som vi valt benämna som organisatorisk positivism, är en aspekt inom fältet för organisatoriskt engagemang som vi ser som relativt ny. Allen och Meyers trekomponentsmodell förklarar på många vis medarbetarnas engagemang men kan byggas på genom organisatorisk positivism. Med organisatorisk positivism menar vi att de anställda har en gemensam inställning och delade värderingar vilket smittar av sig till varandra. Om man kommer in på företaget som ny,

blir man snabbt välkomnad och involverad i detta moln av positiva tankar och inställningar till företaget, medarbetarna och arbetet.

Organisatorisk positivism är en aspekt på vad som kan bidra till organisatoriskt engagemang. Denna kan komma att få allt större betydelse i och med att det blir allt mer viktigt för anställda i organisationer att ha kul i sitt arbete och med sina kollegor, fokus ligger numera inte endast på att få ihop pengar för "mat på bordet". Självpuppfyllande känslor är svårt att uppnå långsiktigt via monetära medel och kan därmed försvåra för företag att skapa ett långsiktigt organisatoriskt engagemang - därför är känslan av positivism viktig för företag att skapa samt bibehålla, och att detta genomsyrar hela organisationen och dess anställda.

Förslag till framtida forskning

Ett förslag på framtida forskning är att göra en studie som denna fast med fler fallföretag i syfte att göra studien ännu mer ingående. En liknande studie hade även kunnat anpassas mer efter kontexten genom att studera organisatoriskt engagemang med hjälp av teori kring familjeägda företag samt företagsstorlek. Detta i syfte att belysa betydelsen av kontexten och för att skapa en mer nyanserad och djupgående bild av skapandet av högt organisatoriskt engagemang. Fortsättningsvis hade denna studiens bidrag om organisatorisk positivism kunnat undersökas närmare.

7. Referenser

7.1 Tryckta

Bryman, A. och Bell, E. (2015). *Business research methods*. Fjärde upplagan. New York: Oxford University Press.

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. och Styhre, A. (2011). *Organization theory*. Första upplagan. Oxford: Oxford University Press.

Kessler, E. (2013). *Encyclopedia of management theory*. Första upplagan. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. P. 527-529.

Lundahl, U. och Skärvad, P. (2016). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: Jai Press.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. *Handbok i kvalitativa metoder*, 194-210.

7.2 Publikationer

Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 497-507.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.

Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

Indarti, S., Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., Fernandes, A. A. R., Hakim, W., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.

Ko, J.-W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Pierce, J. L., Kostova, T & Dirks, K. T. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2 (Apr., 2001), pp. 298-310

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Tan, B. U. (2016). The role of work centrality in the relationship between work alienation and organisational commitment: A study of Turkish SMEs. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 60-81.

Vandenberghe, C. and Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 2, pp. 331-48.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

7.3 Elektroniska

Carl.se. (2017). *Vem är vi - Carl F*. http://carl.se/om_carl_f/vem_ar_vi/ [Hämtad: 4 dec. 2017].

Sysav.se. (2017). *Om oss - Sysav*. <http://www.sysav.se/Om-oss/> Hämtad: 4 dec. 2017].

7.4 Muntliga

Jönsson, C-F. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-11-24

Fransson. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-11-28

Karlsson. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-11-28

Pålsson. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-11-30

Mårtensson. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-11-30

Arvidsson. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-12-05

Håkansson. Intervju inför studie [personlig intervju] Carl F, Malmö 2017-12-05

Appendix

Intervjuguide 1

Intro

- Hur länge har du jobbat på Carl F?
- Hur gammal är du?
- Varför valde du att börja jobba på Carl F?
- Vad har du för roll i företaget (titel)?
- Vad har du för arbetsysslor?
- Vad gjorde du innan du jobbade på Carl F?

Motivation

- Vad motiverar dig i ditt arbete?
 - Arbetsuppgifter
 - Att det är roligt/givande
 - Prestation och utförande
 - Möjligheten att klättra i karriären
 - Tillhörighet, samhörighet, gemenskap
 - Empowerment (ansvar), frihet
 - Lön, annan kompensation
 - Arbetstimmar
 - Att bli sedd/hörd av överordnade och peers
 - Teknisk utveckling
 - Work/life balance
 - Aktiviteter utanför arbetsplatsen
- Vad tycker du är viktigt vid val av arbetsplats?
 - Jobbet i sig, prestation, ansvar, framsteg/klättra i karriären, igenkänning, jargong, kultur (motivation factors)
 - Företagspolicy, administration, management kontroll, kompensation (lön etc.), mänskliga relationer, arbetsförhållanden (hygiene factors)
- Vad förväntar du dig av en arbetsgivare?
- Vad tror du förväntas av dig? (utöver vad som är skrivet i formella kontrakt, informella överenskommelser)

Carl F som arbetsplats

- Trivs du på Carl F? Trivs du med arbetet du gör? Vad får dig att trivas? Varför?
- Har dina arbetsuppgifter ändrats under din tid på Carl F? Hur?
- Har det som motiverar dig i ditt arbete ändrats under din tid på Carl F? Hur?

- Vad motiverar dig nu jämfört med när du började? Planerade du på att stanna kvar längre på Carl F när du började?
- Hur är din relation med dina kollegor?
- Varför tror du att många i allmänhet väljer att stanna kvar länge på just Carl F?
- Vad tycker du om Curt och Carl Fredriks ledarskap?

“Känsligare” frågor

- Anser du att Carl F som arbetsplats lever upp till dina förväntningar på hur en arbetsplats/givare bör vara för att du ska trivas? Hur, varför?
- Vad förväntar du dig av Curt och Carl Fredriks som arbetsgivare, utöver det som står i ditt kontrakt?
- Utöver det som står i ditt kontrakt vad tror du förväntas av dig från Curt och Carl Fredrik?
- I ett scenario där din arbetsgivare inte lever upp till dina förväntningar, hur påverkas din prestation?
- Hur benägen är du att byta arbetsplats? (Hade Carl F kunnat göra mer för att få dig att stanna kvar längre?)
- Hur viktig är kompensationen?
- På vilket sätt tar Carl F hand om sina medarbetare?
- Upplever du någon skillnad i vad som motiverar anställda tillhörande olika åldrar (generationer)?

Intervjuguide 2

Intro

- Hur länge har du jobbat på Carl F?
- Hur gammal är du?
- Varför valde du att börja jobba på Carl F?
- Vad har du för roll i företaget (titel)?
- Vad har du för arbetsysslor?
- Vad gjorde du innan du jobbade på Carl F?

Motivation

- Vad motiverar dig i ditt arbete?
 - Arbetsuppgifter
 - Att det är roligt/givande
 - Prestation och utförande
 - Möjligheten att klättra i karriären
 - Tillhörighet, samhörighet, gemenskap
 - Empowerment (ansvar), frihet
 - Lön, annan kompensation
 - Arbetstimmar
 - Att bli sedd/hörd av överordnade och peers
 - Teknisk utveckling
 - Work/life balance
 - Aktiviteter utanför arbetsplatsen
- Vad tycker du är viktigt vid val av arbetsplats?
 - Jobbet i sig, prestation, ansvar, framsteg/klättra i karriären, igenkänning, jargong, kultur (motivation factors)
 - Företagspolicy, administration, management kontroll, kompensation (lön etc.), mänskliga relationer, arbetsförhållanden (hygiene factors)
- Vad förväntar du dig av en arbetsgivare?
- Vad tror du förväntas av dig? (utöver vad som är skrivet i formella kontrakt, informella överenskommelser)

Carl F som arbetsplats

- Trivs du på Carl F? Trivs du med arbetet du gör? Vad får dig att trivas? Varför?
- Har dina arbetsuppgifter ändrats under din tid på Carl F? Hur?
- Har det som motiverar dig i ditt arbete ändrats under din tid på Carl F? Hur?

- Hur länge tror du att du kommer att jobba på Carl F? Och varför?
- Hur är din relation med dina kollegor?
- Varför tror du att många i allmänhet väljer att stanna kvar länge på just Carl F?
- Vad tycker du om Curts ledarskap?
- Vad tycker du om Carl Fredriks ledarskap?
- Vad enligt dig gör deras ledarskap speciellt?

“Känsliga” frågor

- Anser du att Carl F som arbetsplats lever upp till dina förväntningar på hur en arbetsplats/givare bör vara för att du ska trivas? Hur, varför?
- Vad förväntar du dig av Curt och Carl Fredrik som arbetsgivare, utöver det som står i ditt kontrakt?
- Utöver det som står i ditt kontrakt vad tror du förväntas av dig från Curt och Carl Fredrik?
- I ett scenario där din arbetsgivare inte lever upp till dina förväntningar, hur påverkas din prestation?
- Hur benägen är du att byta arbetsplats? (Hade Carl F kunnat göra mer för att få dig att stanna kvar längre? Alternativt: Vad hade Carl F kunnat göra för att få dig att trivas ännu bättre?)
- Hur viktig är compensationen?
- På vilket sätt tar Carl F hand om sina medarbetare?
- Upplever du någon skillnad i vad som motiverar anställda tillhörande olika åldrar (generationer)?

Intervjuguide 3

Intro

- Hur länge har du jobbat på Carl F?
- Hur gammal är du?
- Varför valde du att börja jobba på Carl F?
- Vad har du för roll i företaget (titel)?
- Vad gjorde du innan du jobbade på Carl F?

Motivation

- Anser du dig motiverad i ditt arbete? Vad motiverar dig i ditt arbete?
 - Arbetsuppgifter
 - Att det är roligt/givande
 - Prestation och utförande
 - Möjligheten att klättra i karriären
 - Tillhörighet, samhörighet, gemenskap
 - Empowerment (ansvar), frihet
 - Lön, annan kompensation
 - Arbetstimmar
 - Att bli sedd/hörd av överordnade och peers
 - Teknisk utveckling
 - Work/life balance
 - Aktiviteter utanför arbetsplatsen
- Vad tycker du är viktigt vid val av arbetsplats?
 - Jobbet i sig, prestation, ansvar, framsteg/klättra i karriären, igenkänning, jargong, kultur (motivation factors)
 - Företagspolicy, administration, management kontroll, kompensation (lön etc.), mänskliga relationer, arbetsförhållanden (hygiene factors)

Carl F som arbetsplats

- Trivs du på Carl F? Trivs du med arbetet du gör? Vad får dig att trivas? Varför?
- Har det som motiverar dig i ditt arbete ändrats under din tid på Carl F? Hur?
- Vad motiverar dig nu jämfört med när du började? Hur länge planerar du på att stanna kvar längre på Carl F när du började? Hur benägen är du att byta arbetsplats?
- Hade Carl F kunnat göra mer för att få dig att stanna kvar längre?
- Hur är din relation med dina kollegor?
- Hur är din relation med din arbetsgivare? (Vad förväntar du dig av en arbetsgivare? Vad tror du förväntas av dig?)

- Varför tror du att många i allmänhet väljer att stanna kvar länge på just Carl F?
- Vad tycker du om Curt och Carl Fredriks ledarskap?

“Känsliga” frågor

- Utöver det som står i ditt kontrakt vad tror du förväntas av dig från Curt och Carl Fredrik?
- I ett scenario där din arbetsgivare inte lever upp till dina förväntningar, hur påverkas din prestation?
- På vilket sätt tar Carl F hand om sina medarbetare?