



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

VT19

# **Agentproblem i en modern kontext**

*En fallstudie om hur arbete i team, employee engagement och företagskultur påverkar uppkomsten av agentproblem*

**Författare:**

Therése Bergbom

Robin Kratz

Isabelle Olsson

Paulina Pennanen

**Handledare:**

Devrim Göktepe-Hultén

## **Förord**

Vi vill härmed visa vår tacksamhet till de personer som har bidragit med entusiasm, kunskap samt stöd under studiens gång. Vi vill rikta ett stort tack till fallföretaget för ett trevligt samarbete och intressanta bidrag från respondenterna som har möjliggjort arbetet. Vi vill även tacka vår handledare Devrim Göktepe-Hultén för intresseväckande diskussioner, lärrika möten och vägledning under uppsatsen.

Sist vill vi önska läsaren god läsning och vi hoppas att vår studie väcker tankar samt bidrar med ny kunskap.

Tack!

Lund, 31 maj 2019

*Therése Bergbom*

*Robin Kratz*

*Isabelle Olsson*

*Paulina Pennanen*

## **Abstrakt**

**Titel:** *Agentproblem i en modern kontext - En fallsstudie om hur arbete i team, employee engagement och företagskultur påverkar uppkomsten av agentproblem*

**Seminariedatum:** 2019-06-05

**Kurs:** FEK19 Examensarbete kandidatnivå i Strategic Management, 15 HP

**Författare:** Therése Bergbom, Robin Kratz, Isabelle Olsson, Paulina Pennanen

**Handledare:** Devrim Göktepe-Hultén

**Nyckelord:** Agentteori, team, employee engagement, företagskultur, kunskapsintensivt

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur samarbete och tillit kan påverka uppkomsten av agentproblem i ett kunskapsintensivt företag i Sverige genom att studera företagskultur, employee engagement och arbete i team.

**Metod:** En kvalitativ enfallsstudie där primära datainsamlingen utgörs av semistrukturerade intervjuer med anställda på fallföretaget. De främsta verktygen för dataanalys är Gioia-metoden där det transkriberade empiriska materialet har analyserats på två olika nivåer samt pattern matching där empirin sammanställts med hjälp av nyckelord och teoretiska teman.

**Teoretiska perspektiv:** Studien utgår främst från agentteorin där det kan finnas problem i form av hidden information, hidden action eller different objectives mellan agenten (anställda) och principalen (arbetsgivare). På grund av olika antaganden i teorierna, har författarna valt att komplementera med teori om arbete i team, employee engagement och företagskultur.

**Empiri:** Det valda fallföretag är verksamma i en kunskapsintensiv bransch där fallföretaget genomsyras av de tre organisatoriska fenomenen: arbete i team, employee engagement och företagskultur. Studiens empiriska objekt är anställda hos fallföretaget som har deltagit i enskilda semistrukturerade intervjuer.

**Resultat:** Studien påvisar att arbete i team, employee engagement och företagskultur påverkar uppkomsten av agentproblem i Alfa genom att minska agentproblem, vilket stämmer överens med författarnas inledande antagande. Däremot visar studiens resultat att agentproblem även uppstår, det vill säga ökar, på andra sätt som inte kunde förutses.

## **Abstract**

**Title:** Agency problems in a modern context - A case study about how working in teams, employee engagement and organisational culture affects the emergence of agency problems

**Seminar date:** 2019-06-05

**Course:** FEK19, Degree Project Undergraduate level, Bachelor Strategic Management

**Authors:** Therése Bergbom, Robin Kratz, Isabelle Olsson, Paulina Pennanen

**Advisor:** Devrim Göktepe-Hultén

**Key words:** Agency Theory, Teams, Employee Engagement, Organisational Culture, Knowledge-Intensive

**Purpose:** This study aims to examine how working in teams, employee engagement and organisational culture affects agency problems in a knowledge-intensive organisation in Sweden.

**Methodology:** A single case study of qualitative character and where the primary empirical data consists of semi-structured interviews. The main tools used for data analysis are the Gioia-method where the interview material is analysed through two different levels and pattern matching that has been used to find particular themes and keywords between the theoretical perspectives and empirical foundation.

**Theoretical perspectives:** The study is based on the agency theory, which describes the three problems that occur between the agent and the principal: different objectives, hidden action and hidden information. Due to differing presumptions, the authors have decided to complement with theoretical perspectives of working in teams, employee engagement, and organisational culture.

**Empirical foundation:** The case company is operating in a knowledge-intensive industry and three organisational phenomena are central in the company: working in teams, employee engagement and organisational culture. The empirical object of the study is the case company's employees, which have participated in individual semi-structured interviews.

**Conclusions:** The study shows that working in teams, employee engagement and organisational culture affects the emergence of agency problems at Alfa by decreasing these, which corresponds with the authors' initial expectations. However, the study's results show that agency problems also arise in unpredictable ways.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
TEORETISK OCH PRAKTISK BAKGRUND .....	1
PROBLEMATISERING.....	4
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	5
<b>TEORI.....</b>	<b>6</b>
AGENTTEORIN.....	6
ARBETA I TEAM.....	8
EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	11
FÖRETAGSKULTUR.....	13
SAMMANFATTNING AV TEORI .....	16
<b>METOD.....</b>	<b>18</b>
FORSKNINGSDESIGN .....	18
URVAL.....	19
<i>Val av fallföretag .....</i>	<i>19</i>
<i>Val av respondenter.....</i>	<i>20</i>
INSAMLING AV DATAMATERIAL .....	21
<i>Empirisk insamling.....</i>	<i>21</i>
<i>Teoretisk insamling.....</i>	<i>23</i>
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	24
DATAANALYS.....	26
VALIDITET OCH RELIABILITET .....	26
<i>Intern och extern validitet .....</i>	<i>26</i>
<i>Intern och extern reliabilitet.....</i>	<i>27</i>
FORSKNINGSETIK.....	28
<b>EMPIRI.....</b>	<b>30</b>
INTRODUKTION TILL FALLFÖRETAGET ALFA.....	30
ARBETA I TEAM.....	31
EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	33
FÖRETAGSKULTUR.....	39
<b>ANALYS.....</b>	<b>41</b>
ARBETA I TEAM.....	41
EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	44
FÖRETAGSKULTUR.....	48
SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	50
<i>Arbeta i team .....</i>	<i>50</i>
<i>Employee engagement.....</i>	<i>51</i>
<i>Företagskultur.....</i>	<i>51</i>
<b>SLUTSATS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>53</b>
SLUTSATS .....	53
DISKUSSION.....	54

<i>Är alla individer själviska?</i> .....	54
<i>Medarbetarundersökningar - endast för show?</i> .....	55
FÖRSLAG FÖR FRAMTIDA FORSKNING.....	57
<b>REFERENSER</b> .....	<b>59</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>64</b>

# INLEDNING

## Teoretisk och praktisk bakgrund

Anställningsförhållanden mellan anställda och företag är fundamentalt för alla verksamma organisationer i dagens samhälle. Då dessa förhållanden är kritiska, måste eventuella problem reduceras för att förhållandet ska bli så effektivt som möjligt. Denna relation mellan anställda och företag har sedan 1970-talet analyserat genom bland annat agentteorin (Mitnick, 2006).

Teorin utgår från principalens (företagets) vilja att kontrollera så kallade agentproblem genom att övervaka och kontraktera agenten (den anställda) (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhart, 1989; Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007). Den har dock mött mycket kritik på grund av att den ser på den anställde som en självisk individ som endast vill maximera sin egna nytta och därför kommer att bete sig opportunistiskt om tillfälle ges. Dessa antaganden gör, enligt kritikerna, att agentteorin misslyckas med att ta hänsyn till den sociala kontext företag existerar inom (Heath, 2009; Wiseman, Cuevas-Rodríguez & Gomez-Mejia, 2012b).

Individens själviska och opportunistiska beteende uppkommer enligt teorin när agentens mål inte stämmer överens med principalens, denna skillnad i målsättningar benämns *different objectives*. Grundförutsättningarna för när agenten beter sig opportunistiskt är vidare 1) när principalen inte har fullkomlig överblick över vad agenten gör och 2) när agenten på grund av observationer har tillgång till information som inte principalen har tillgång till. Dessa respektive problem talas om i termerna *hidden action* och *hidden information*. Individen kommer alltså agera efter sina egna mål istället för principalens utefter information som endast agenten har tillgång till, förutsatt att principalen inte kan se vad agenten gör (Arrow, 1985; Besanko et al, 2007).

Moderna företag idag genomsyras av att humankapitalet är en kritisk resurs för företagets framgångar. Detta gäller i synnerhet för kunskapsintensiva företag som är beroende av kunskap som den produktiva kraften i verksamheten (Alvesson & Sveningsson, 2012). Kunskapsintensiva företag är särskilt förekommande inom branschen för informationsteknologi (IT), där företag arbetar med bland annat diverse kommunikationsnätverk samt datakonsultverksamheter. I dessa verksamheter är det essentiellt att de anställda har stor kunskap inom arbetsområdet (IT & Telekomföretagen, u.å.). För att kunskapen ska skapa värde i företaget måste det existera kunskapsintensivt samarbete som hjälper den att flöda inom organisationen. Genom aktivt samarbete kan kunskapen delas, skapas och appliceras i en grupp av anställda vilket skapar en större kunskapsbas hos de anställda och på så sätt ökar det intellektuella kapitalet i organisationen (Chuang, Jackson & Jiang, 2016).

Fallföretaget, benämnt vidare som Alfa, är ett medelstort kunskapsintensivt företag inom IT-branschen som grundades år 2000. De erbjuder en flexibel mjukvaruplattform för att underlätta strategisk planering, där företag får tillgång till deras övergripande mål, delmål och hur dessa ska uppnås. På så vis vill Alfa förenkla arbetslivet för sina kunder. Fallföretaget har en stor kundbas genom privata företag, kommuner, myndigheter samt ideella organisationer. Alfa erbjuder flera produkter i plattformen vilket möjliggör en skräddarsydd plattform för varje enskild kund, beroende på dennes behov och arbetssätt. Som ett datakonsultföretag är Alfa beroende av kunskap i verksamheten vilket gör det essentiellt med medarbetare som besitter hög kunskap inom området (Alfa, 2018a). Det finns därför ett behov av att de anställda samarbetar med varandra för att möjliggöra delning av kunskap (Chuang et al., 2016). I Alfa existerar tre organisatoriska fenomen som uppmuntrar individen på olika sätt till samarbete. Dessa tre



fenomen är att arbeta i team, employee engagement och företagskultur. Fenomenen fokuserar, till skillnad från agentteorin, inte på att individen är självisk utan istället på ett mer altruistiskt beteende då samarbete och tillit är centrala i fenomenen.

De flesta anställda på Alfa samarbetar i team på runt två till fem anställda med en teamchef. Vissa team är större och är då fördelade över flera kontor. Teamen är organiserade baserat på de ansvarsområden och arbetsuppgifter som de anställda har. Tidigare forskning menar på att arbete i team kan generera hög effektivitet då det bidrar till flera positiva effekter. Det möjliggör god kommunikation med andra medlemmar i teamet samt med teamchef, vilket kan bidra med ökad kunskapsdelning. Inom team ökar även sammanhållningen, vilket kan underlätta processen för att uppnå önskade resultat (Hoegl & Gemuenden, 2001). Vidare belyser forskning att det krävs tillit mellan medlemmarna för att ett team ska kunna prestera effektivt. Om tilliten saknas, kan det leda till bristande kommunikation och försämrad kvalitet på samarbetet (Atsan, Erdem & Ozen, 2003).

Då samarbete och tillit genomsyrar Alfas arbetssätt i team kan Alfas medarbetare antas vara engagerade. Detta då engagerade anställda tenderar att vara positiva mot företaget och vill samarbeta med kollegorna för att nå effektivare resultat (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Det framgår att Alfa arbetar med employee engagement då de utför en årlig medarbetarundersökning, vilket är ett vanligt sätt att mäta och förbättra engagemang på arbetsplatsen (Wiles, 2018). Medarbetarundersökningen hjälper företag att förstå deras anställdas åsikter, känslor samt vad som fungerar bra och vad som kan förbättras (Bridger, 2015). På så vis

kan företagsledningen få tillgång till de anställdas åsikter som de annars inte hade haft tillgång till (Schou, 2007).

Engagemang och driv är även något som är grundläggande för Alfas företagskultur.

Företagskultur åsyftar beteenden, attityder och värderingar som delas av anställda i ett företag.

Dessa gemensamma trosföreställningar påverkar de anställdas beteenden och arbetssätt så att de agerar i linje med varandra och företagets mål (Den Hartog & Verbug, 2004). Alfas företagskultur kännetecknas av deras värdeord simplicity, reliability och likeability, som syftar till att samarbete lätt kan ske mellan medarbetarna och där de kan lita på att alla presterar så bra som möjligt (Alfa, 2018b).

## **Problematisering**

Enligt agentteorin kommer agentproblem alltid att existera mellan principalen och agenten; agentproblem går därför inte att undvika i organisationer. Då agentproblem kommer att finnas i alla organisationer kommer teorins sätt att hantera agentproblem genom övervakning och kontroll vara fortsatt relevant i företag. Teorin har dock varit omgärdad av kritik på grund av de antaganden som teorin gör, bland annat antagandet om att människan är självisk. Detta skapar problem när det kommer till att analysera moderna kunskapsintensiva företag som inte förutsätter denna typ av antagande i verksamheten. Alfa, som är ett kunskapsintensivt företag, genomsyras av att arbeta i team, employee engagement och företagskultur där samtliga utgår från att individen samarbetar och att det existerar tillit mellan medarbetarna. De tre organisatoriska fenomenen har därför motsatta förutsättningar jämfört med agentteorin, som antar att individen agerar själviskt och opportunistiskt om den får möjligheten vilket kommer skapa agentproblem.

På grund av att agenten då uppmuntras genom de tre fenomenen att inte agera själviskt, tror vi att agentproblem kommer att existera i mindre grad. Därmed ifrågasätter vi agentteorins relevans i dagens kontext då osjälviskt beteende är väsentligt hos anställda i kunskapsintensiva företag. Detta vill vi exemplifiera genom att granska Alfas verksamhet och hur den företagsspecifika kontexten genom de tre organisatoriska fenomenen påverkar agentproblem mellan anställda och företaget.

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur samarbete och tillit kan påverka agentproblem i ett kunskapsintensivt företag i Sverige genom att studera företagskultur, employee engagement och att arbeta i team.

Studien kommer således att grundas i följande frågeställning:

*Hur påverkar arbete i team, employee engagement och företagskultur uppkomsten av agentproblem i Alfa, ett kunskapsintensivt företag i Sverige?*

# TEORI

*För att förstå vilka möjliga faktorer som kan påverka uppkomsten av agentproblem behöver vi få en djupare förståelse av agentteorin. Då agentteorin grundar sig i att individen agerar själviskt och att principalen både ska övervaka och kontrollera individen kommer vi att komplettera med teorier som istället fokuserar på anställningsförhållanden där samarbete och tillit är väsentligt. För att kunna förstå de påverkande faktorerna kommer agentteorin därmed att kompletteras med en litteraturgenomgång om att arbeta i team, employee engagement samt företagskultur.*

## **Agentteorin**

Agentförhållanden mellan två parter har under lång tid varit centralt i alla kontraktssituationer, vilket det är än idag. Ett agentförhållande skapas då en person representerar eller agerar för en annan persons intressen. Detta förklaras som en agent som agerar i principalens intresse (Ross, 1973). I denna fallstudie ligger fokus på agentförhållandet mellan anställd och företaget.

Principal-agentteorin utvecklades på 1970-talet och försöker förklara bland annat detta förhållande (Mitnick, 2006). Teorin utgår från att förhållandet skapar problem genom att principalen och agenten har olika viljor och målsättningar, detta benämns i teorin som *different objectives*. Principalens främsta vilja är typiskt att skillnaden mellan agentens produktivitet och dess lön ska vara maximal medan agentens vilja är att maximera sin egna nytta från arbetet.

Dessa olika viljor skapar två typer av problem, *hidden action* och *hidden information*<sup>1</sup> (Besanko et al., 2017).

---

<sup>1</sup> Det saknas etablerade svenska begrepp för de nämnda agentproblem då teorin har sin grund i internationell forskning. Därför väljer vi att använda de engelska begreppen av agentproblemen under studiens gång.

*Hidden action* skapas enligt Arrow (1985) när principalen är oförmögen att observera agentens ansträngningar, och enligt teorin kommer agenten då inte agera i principalens bästa intresse utan istället agera opportunistiskt. Detta på grund av att agenten inte har någon nytta av sin egna ansträngning, vilket principalen har då agentens ansträngning ökar principalens genomsnittliga lönsamhet. *Hidden information* definierar Arrow (1985) istället som ett *adverse selection*-problem, det vill säga där det finns asymmetri i informationen mellan principalen och agenten. Asymmetrin skapas när agenten observerat något som principalen inte har och därmed får tillgång till gömd information som agenten kan använda sig av i sitt arbete. Eftersom informationen är gömd från principalen kommer principalen sakna möjlighet att kontrollera om informationen används i principalens intresse (Arrow, 1985).

Jensen et. al (1976) lyfter även dessa problem men fokuserar istället på de kostnader som uppstår när en agent inte agerar i principalens intresse. Dessa uppstår när principalen genom lämpliga incitament ökar linjeringen mellan principalen och agentens mål, eller genom övervakning som är designad för att minska förekomsten av *hidden action*. Kostnaderna för incitamenten samt övervakning benämns som agentkostnader. Jensen et. al (1976) påpekar även att agentkostnader kan skapas överallt där relationer finns, även om det inte finns något klart principal-agentförhållande, vilket innebär att agentproblem även kan uppstå mellan anställda (agent-agent).

Forskningen har främst utgått från att kontrollera agentproblem och kostnader associerade med dessa genom att skriva så effektiva kontrakt som möjligt. Detta görs utifrån grundantaganden om att människan är riskavert, självisk och bundet rationell. Ytterligare antaganden som görs när ett

kontrakt ska utformas är att agenten är mer riskavert än principalen samt att det föreligger en målkonflikt mellan de båda (Eisenhart, 1989).

Den främsta kritiken mot agentteorin är att den saknar validitet utanför den kontext som teorin förutsätter, nämligen att agentens självintresse är att maximera sin ekonomiska vinst med så lite prestation som möjligt. Detta antagande om människan som opportunist är något som i sin natur verkar utesluta möjligheten för samarbete mellan principal och agent, eftersom att agenten inte kommer att göra något i principalens intresse om det inte gynnar agenten (Wiseman, Cuevas-Rodriguez & Gomez-Mejia, 2012a). Synen på den rationella individen som självisk och egoistisk misslyckas vidare med att ta hänsyn till en rad andra faktorer, som vad den anställde tycker om sina arbetsuppgifter eller företaget den arbetar på. En analys av dessa faktorer är något som enligt kritikerna är möjligt, då de spelteoretiska förutsättningarna för en bundet rationell individ inte nödvändigtvis måste innebära en självisk individ (Heath, 2009). Genom att släppa denna bild av människan som självisk kan man enligt Wiseman et. al (2012b) röra sig mot en mer social teori om agentförhållanden som fokuserar på att olika målsättningar alltid kommer uppstå i förhållanden mellan två människor.

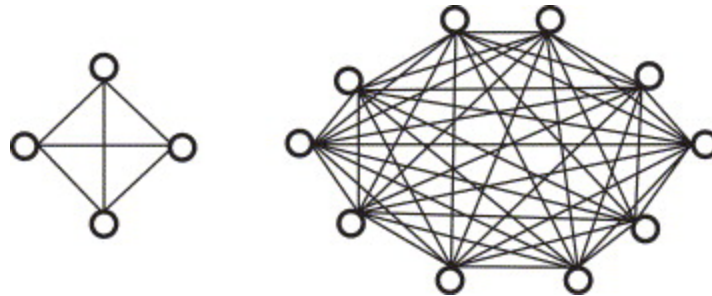
### **Arbeta i team**

Ett team uppstår när två eller flera personer, som uppfattar sig som en del av organisation, skapar en social konstellation. Personerna skapar teamwork när de tillsammans samarbetar med en gemensam uppgift mot ett gemensamt mål. För att samarbete ska vara funktionellt mellan medlemmarna behöver antalet medlemmar i teamet begränsas. Precis som för andra enheter i en organisation behöver ett team lämpliga anställda både vad gäller kvantitet och kvalitet hos dessa.

En skillnad mellan team och andra enheter är att teamens prestation är beroende av dess förmåga att effektivt samarbeta för att nå ett gemensamt mål, medan målen i andra enheter är mer beroende av produkten av medlemmarnas individuella arbetsinsats (Hoegl, 2004).

Analysen som gjorts av Hoegl och Gemuenden (2001) samt av Sethi och Nicholson (2001) om kvaliteten på teamwork bekräftar att teamprocesser omfattar uppgiftsrelaterade delar som exempelvis integration och samarbete, men även sociala delar som drivkraft, entusiasm och engagemang. Hoegl och Gemuenden (2001) menar att det finns sex olika aspekter som visar på kvaliteten av teamwork: kommunikation, koordination, ömsesidigt stöd, balans av medlemmarnas bidrag, sammanhållning och ansträngning. Grundtanken är att team med hög samarbetsförmåga uppvisar egenskaper kopplade till alla sex aspekter. Det har även visat sig att ett teams prestation är direkt kopplat till kvaliteten av samarbetet (Hoegl & Gemuenden, 2001; Easley, Devaraj & Crant, 2003; Hoegl, Weinkauff & Gemuenden, 2004). Vidare spelar även tillit en viktig roll för kvaliteten på samarbetet i ett team. Tillit inom ett team skapas genom de relationer som uppstår mellan teamets medlemmar, vilket kommer påverka teamets effektivitet. Ifall tilliten är bristande mellan medlemmarna riskerar kommunikationen att försvagas och därmed försämras kvaliteten på samarbetet (Atsan et al., 2003).

Teamens storlek har även stor betydelse för flera aspekter gällande kvaliteten. När storleken på teamet ökar blir informationsdelningen svårare eftersom kommunikationsstrukturens komplexitet drastiskt ökar (Zenger & Lawrence, 1989). Denna effekt illustreras i figuren nedan som visar skillnaden i den fullständiga kommunikationsstrukturen vid team om fyra medlemmar jämfört med team om tio medlemmar.



*Figur 1: Kommunikationskanalerna vid team om fyra jämfört med team om tio medlemmar (Hoegl, 2004).*

Att addera en ytterligare medlem i ett team om nio kan tyckas oväsentligt, dock bidrar den tionde medlemmen till enorm ökning i kommunikationsstrukturens komplexitet. Vikten av ett teams storlek belyses även när det kommer till social loafing-fenomenet, som innebär att individer minskar sin ansträngning i takt med att gruppens storlek ökar (Kravitz & Martin, 1986). Ju större ett team är desto högre blir risken för opportunistiskt beteende hos gruppmedlemmarna (Wiseman et al., 2012a). Företag kan undvika denna företeelse genom att hålla teamen små, då det leder till att gruppmedlemmarna får större incitament att övervaka varandras ansträngning (Wiseman et al., 2012a; Besanko et al., 2017), eftersom varje enskild individs prestation utgör en större del av hela gruppens prestation. Således påverkar den gruppinterna övervakningen den totala prestationen i högre grad i små team kontra stora team (Wiseman et al., 2012a). Den optimala storleken på ett team beror på arbetsuppgiftens natur, där antalet medlemmar ska vara tillräckligt för att utföra uppgiften effektivt (Carral, Forrester, Dawson & West, 2001). Att hålla team små har visat sig vara positivt enligt flera aspekter, dock har forskning inte kommit fram till en specifik siffra vad gäller optimal storlek på ett team. En studie som undersökte kvaliteten på samarbete och som baserades på data från 58 olika mjukvaruutvecklingsprojekt visade emellertid på att storleken är viktig. De fem team med högst kvalitet hade ett medlemsantal från tre till sex medlemmar medan de fem team med sämst kvalitet i studien hade ett medlemsantal från sju till



nio medlemmar. Resultat från studien visade även på att det sannolikt inte kan förväntas en hög kvalitet på samarbete från team med tio eller fler medlemmar. Kvaliteten på samarbete påverkas alltså av teamets storlek (Hoegl, 2004), och ett bra samarbete bidrar också till att medlemmarna i teamet får större känsla av delaktighet och blir mer engagerade (Flach, 2006).

## **Employee engagement**

*Employee engagement*<sup>2</sup> är en relativ ny men populär teori inom Human Resource Management (HRM) (Shuck & Wollard, 2010). Akademiker och forskningsföretag har definierat employee engagement på olika sätt vilket har resulterat i att det inte finns en allmänt accepterad definition. Deras definitioner är överens om flera faktorer, såsom att engagemang har ett organisatoriskt syfte och att det är något som företag bör sträva efter. Dessutom anser forskarna att engagemang består av både psykologiska och beteendemässiga faktorer då energi, medverkan och entusiasm spelar en väsentlig roll i employee engagement (Macey & Schneider, 2008). Då det inte finns en universellt accepterad definition kan varje företag definiera vad employee engagement specifikt innebär för deras organisation (Bridger, 2015).

Engagerade anställda är mer optimistiska, trivs med att samarbeta och vill utvecklas. Motsatsvis, tenderar oengagerade anställda vara frånvarande från jobbet i högre utsträckning, vara mer själviska och endast utföra det arbete som krävs för att få betalt och behålla jobbspalten (SHRM, 2009). Enligt Robinson et al. (2004) har engagerade anställda gemensamma karaktärer. Anställda som är engagerade tenderar att vara positiva mot både arbetet samt företaget och tror på

---

<sup>2</sup> Vi väljer att använda det engelska begreppet för employee engagement i studien då dess definitioner till stor del utgår från internationell forskning.

företagets verksamhet. Den anställda söker efter möjligheter som gynnar företagets prestation och ser det större sammanhanget. Utöver detta identifierar den anställda sig med företaget och samarbetar med kollegorna för att uppnå bättre och effektivare resultat (Robinson et al., 2004).

När ett företag har bestämt en definition och strategi för employee engagement är det viktigt att mäta nivån på engagemang hos anställda och hur involverade de är i deras jobb och företaget. Den vanligaste metoden är att genomföra en medarbetarundersökning årligen eller en gång i halvåret (Wiles, 2018). Data från undersökningen kan hjälpa företaget att förstå hur deras anställda känner och tycker, hur engagerade de är och vad som fungerar bra och mindre bra för att förstå hur det går att öka engagemang. Undersökningen kan användas för att analysera drivkrafter för engagemang såsom ledarskap, utbildnings- och karriärmöjligheter samt lön och andra villkor (Bridger, 2015).

Gruman och Saks (2011) nämner viktiga faktorer att ta hänsyn till under undersökningen. Det är även viktigt att ha i åtanke att medarbetarundersökningar inte har möjlighet att påverka enskilda individer utan undersökningen sker på en mer allmän organisatorisk nivå. Vidare är det väsentligt att åtgärdsarbetet och förändringar implementeras i hela organisationen, inte enbart i enstaka avdelningar. Detta resulterar i att ändringarna har en starkare och mer långvarig påverkan på medarbetarnas engagemang (Gruman & Saks, 2011).

Åtgärdsarbetet utgör det viktigaste steget i medarbetarundersökningar men trots detta är det någonting som företag har svårigheter med (Wiles, 2018). Saknad eller ett dåligt utförande av åtgärdsarbete kommer att ha en negativ effekt på medarbetarnas engagemang men även på hela

företaget. Anställda kan känna sig frustrerade och bli besvikna vilket minskar deras engagemang (Sanchez, 2007). Vidare kan det även skapa cynism hos anställda och ett minskat deltagande i framtida undersökningar då anställda inte anser sig bli hörda. För att en åtgärdsplan ska vara effektiv krävs det att de som ansvarar för åtgärdsarbetet analyserar resultaten från undersökningen och väljer ut fokusområden som har lägre engagemang. Att lägga resurser på de områden där anställda anser att en förbättring behöver ske kommer resultera i en aktiv åtgärdsplan och möjligtvis i ökat engagemang (Wiles, 2018). Engagemanget hos medarbetarna behöver också ingå i företagskulturen där det är arbetsledarens roll att etablera en grund i företagskulturen som gör medarbetare involverade och engagerade (Taneja, Sewell & Odom, 2015).

## **Företagskultur**

Företagskultur kan definieras genom att se på konceptet på två olika nivåer. På en djupare och mindre synlig nivå är kultur de värderingar som delas av en grupp människor och som tenderar att fortsätta existera fastän gruppmedlemskap ändras över tid (Kotter & Heskett, 1992; Den Hartog & Verbug, 2004). Kotter och Heskett (1992) menar att det är svårt att förändra kulturen på denna nivå då gruppmedlemmarna sällan är medvetna om exakt vilka värderingar företagskulturen grundar sig på. Anställda kan värdera olika faktorer olika mycket beroende på situationen, exempelvis kan anställda värdera pengar högt i ett visst sammanhang och i en annan situation värderas innovation eller välmående högre. På en mer synlig nivå kan företagskultur anses vara de beteendemönster som existerande anställda uppmuntrar nya anställda att följa, exempelvis kan en avdelning eller grupp av anställda vara hjälpsamma eller att de arbetar hårt och på så vis kommer nya anställda att börja bete sig på ett liknande sätt. På denna nivå är det

enklare att förändra företagskulturen genom att ändra beteenden. Båda nivåerna av företagskultur påverkar även varandra då vissa värderingar kommer ge upphov till särskilda beteenden och vice versa (Kotter & Heskett, 1992).

Med definitionen ovan blir det tydligt att företagskultur inte är det samma som företags strategi, struktur eller vision. Strategin kan gå hand i hand med företagskulturen men inte nödvändigtvis. Dock är det enklare att implementera en strategi när den överensstämmer med företagskulturen (Kotter & Heskett, 1992). Enligt Alvesson (2002) är kultur ett subsystem som utgör organisationen, varav de andra delsystemen är affärskoncept, strategi, struktur och teknologi. Det behöver inte finnas något samband mellan de olika systemen då de inte behöver anpassas efter varandra. Däremot ser Alvesson (2002) även på kultur från ett metafor-perspektiv där kulturen istället genomsyrar de andra fyra subsystem och på så vis hela organisationen. Detta perspektivet grundar sig i att de delade värderingarna existerar i hela organisationen och därmed kommer företagskulturen att uttryckas även i strukturen, strategiska planer och teknologi (Alvesson, 2002).

Företagskulturen lägger grunden för employee engagement då flera faktorer som påverkar engagemang är en del av företagskulturen. Forskning visar att en företagskultur där stor vikt ligger på meningsfullt jobb, säkerhet genom att få stöd från chefer och kollegor samt resurstillgänglighet resulterar i högre engagemang hos anställda (Lockwood, 2007). Utöver detta kommer nya arbetstagare att bli engagerade när de blir en del av företagskulturen (Markos & Sridevi, 2010).

En stark kultur har en påverkan på anställdas beteende och blir då ett effektivt verktyg eftersom företaget på så vis kan öka och förbättra prestationen hos anställda (Den Hartog & Verbug, 2004). Däremot är en alltför stark företagskultur inte alltid att föredra. Alvesson (2001) menar att medarbetare i en organisation kan ta till sig idéer och värderingar lättvindigt och utan att faktiskt fundera över dess innebörd. Detta på grund av att ledare i en organisation har ett så pass starkt inflytande, vilket kan resultera i att medarbetarna inte får utrymme att reflektera tillräckligt fritt. Med anledning av detta anser Alvesson (2001) att det är väsentligt för företagets ekonomiska resultat att företagskulturen granskas kritiskt. Även Willmott (1993) framför kritik mot företagskultur och poängterar att ledningen genom en stark företagskultur kan kontrollera medarbetarna genom att styra deras känslor och tankar samt att få dem att handla på ett visst sätt. Således antyder han att företagskulturen kan vara ett sätt att manipulera sina anställda så att medarbetarna börjar likställa företagets framgång med sin individuella framgång, vilket sker genom en rad organisationskulturella program (Willmott, 1993). En annan fara med en stark företagskultur är fenomenet grupptänkande vilket innebär att medlemmar missar att ifrågasätta och på så vis accepterar andra medlemmar och ledares värderingar (Janis, 1989). Detta kan bidra till en stark ”vikänsla” som kan vara svårt för medarbetare att avvika från och som skapar ett slags motstånd mot grupper utanför sin egen (Bang, 1999).

Då individer som tillhör ett företag anpassar sitt beteende och arbetssätt enligt den rådande företagskulturen, kan företagskultur fungera som ett sätt att motverka agentproblem. Eftersom företagskulturen inte är förenad med övervakningskostnader och inte nödvändigtvis är kopplad till monetära incitament har denna potentialen att vara effektivare än formella system för att motverka agentproblem (Besanko et al., 2017).

## Sammanfattning av teori

För att skapa en överblick över teorin, sammanfattar vi de olika teoretiska perspektiven nedan i punktform:

- **Principal-agentteorin** utgår från att det kan uppstå konflikter i form av agentproblem i ett anställningsförhållande. De agentproblem som är centrala är hidden information, hidden action och different objectives. Då anställningsförhållanden är kritiska i företag måste dessa problem hanteras och på så vis reduceras för att anställningsförhållandet ska bli effektivt.
- **Att arbeta i team** innebär att en grupp människor arbetar med en gemensam uppgift mot ett gemensamt mål. I takt med att ett team blir större, ökar även komplexiteten i kommunikationsstrukturen. Detta innebär att det i mindre team alltså skapas en bättre kvalitet på samarbetet, vilket kommer ge effekt på det rådande förhållandet mellan anställda inom teamet samt mellan anställda och företagsledning.
- Ett aktivt arbete med **employee engagement** bidrar till att medarbetarna blir mer optimistiska, vill samarbeta och prestera bra för att gynna företaget. Ett sätt att mäta medarbetarnas engagemang är genom medarbetarundersökningar som även ger företaget tillgång till information om anställdas tankar, åsikter och värderingar.
- **Företagskultur** grundar sig i gemensamma värderingar som delas av anställda och de beteendemönster som anställda uppmuntras att ha. Genom att vårda en företagskultur som förespråkar önskvärt beteende, exempelvis samarbete, kan företag förbättra deras prestation.

För att förtydliga studiens innehåll har vi strukturerat arbetet utefter i teman baserade på de tre organisatoriska fenomenen. Dessa teman kommer att fungera som ett verktyg för att sortera och tolka det insamlade empiriska materialet. Med en djup förståelse av agentteorin och de tre kompletterande organisatoriska fenomenen kommer vi sedan att undersöka med hjälp av den insamlade datan i vilken grad fenomenen påverkar uppkomsten av agentproblem i Alfa.

# METOD

## Forskningsdesign

Den forskningsdesign som bäst uppfyller kriterierna för att svara på studiens syfte är en kvalitativ enfallsstudie. Enligt Bryman och Bell (2015) ger denna forskningsdesign möjlighet att studera komplexa fenomen genom att analysera ett särskilt fall, i detta avseende ett företag, mer djupgående jämfört med om det skulle vara en flerfallsstudie. På så vis kan fler aspekter tas hänsyn till för att kunna dra relevanta slutsatser. Bryman och Bell (2015) diskuterar olika varianter av enfallsstudier, där den kritiska enfallsstudien är lämpligast beskrivning av den gällande studien. Detta då vi valt att undersöka hur redan befintlig teori inom forskningsområdet stämmer överens med det faktiska utfallet i det valda fallföretaget. Studiens kvalitativa karaktär kännetecknas av insamling av datamaterial i form av kvalitativa intervjuer. Den kvalitativa inriktningen ger en studie möjlighet att få tillgång till material som kan innebära djupare förståelse av det fenomen som studeras i studien, och som även är föremål för tolkning. Risken med den kvalitativa karaktären är att den minskar studiens replikerbarhet jämfört med en kvantitativ karaktär (Bryman & Bell, 2015). Dock ansåg vi att en kvantitativ studie inte hade kunnat besvara studiens syfte då det är väsentligt att få tillgång till djupare information med intervjufrågor med utförliga svar.

Inledningsvis valdes agentteorin som vår grundläggande teori för studien vilket kan ses som deduktiv ansats, då studien har grundats utifrån litteraturgenomgång av tidigare forskning. Studien har efterhand huvudsakligen antagit en induktiv ansats då vi kompletterat agentteorin med tre specifika organisatoriska fenomen som är centrala i fallföretagets verksamhet (Bryman & Bell, 2015). Den insamlade primärdatan genom intervjuer belyste vikten av dessa fenomen i



fallföretagets verksamhet. Därmed bestämde vi oss för att komplettera agentteorin med teori om arbete i team, employee engagement samt företagskultur. En studie som både använder sig av deduktiv och induktiv ansats har använt sig av vad som kallas för abduktiv ansats, vilket är därmed den ansats vi använt oss av (Bryman & Bell, 2015).

## **Urval**

### ***Val av fallföretag***

Vi ansåg att ett kunskapsintensivt företag var relevant med hänsyn till studiens syfte. Detta eftersom kunskapsintensiva företag till stor del baserar sin verksamhet på kunskapen hos humankapitalet och hur effektivt humankapitalet är organiserat. Det valda fallföretaget bedriver verksamhet på en kunskapsintensiv marknad och har personalen som sin största tillgång då deras kärnkompetens utgörs av konsult- samt utvecklingsavdelningen. Vi har därmed valt att utgå ifrån ett målstyrt urval där företaget valts på grund av dess relevans för den formulerade forskningsfrågan. Detta urval är av större relevans för den gällande studien då det är mer passande att välja ut önskvärt fall som lämpar sig till studiens syfte. Ett slumpmässigt urval var på så vis inte väsentligt i detta fall (Bryman & Bell, 2015). Vidare ville vi ha möjligheten att besöka fallföretagets kontor samt genomföra intervjuer med anställda på plats, därför valde vi ett företag med kontor i närheten av Lund. Urval baserat på geografisk närhet är enligt Bryman och Bell (2015) ett bekvämlighetsurval. Det valda fallföretaget visade ett intresse av den forskning som vi ville bedriva, vilket ledde till ett gott samarbete med minimal friktion. Företaget har valt att vara anonyma och därför har vi bestämt att benämna företaget som “Alfa” i studien.

### *Val av respondenter*

Valet av den första respondenten har gjorts med hjälp av målstyrt urval. Denna urvalsmetoden används enligt Bryman och Bell (2015) främst för att respondenter ska ha tillgång till den kunskap som krävs för att besvara frågor relaterade till studiens syfte och frågeställningar. På så vis fick vi tillgång till väsentlig information som kunde ge studien ett större djup. Den första respondenten är HR-ansvarig och har stor kunskap om företagets verksamhet och dess erbjudande på marknaden. I synnerhet har denna medarbetare kunskap gällande hur de anställda arbetar i team, hur medarbetarundersökningar utförs samt företagskulturens roll i organisationen.

Resterande 13 respondenter valdes genom ett snöbollsurval, då HR-ansvarige valde ut respondenterna efter våra kriterier (Bryman & Bell, 2015). Våra kriterier var att de anställda skulle ha arbetat på Alfa mer än ett år, arbetar på olika avdelningar eller kontor och har olika grader av ansvar. Dessa kriterier har utformats för att få en mer representativ bild av hela företagets sätt att arbeta i team och för att ytterligare öka tillförlitligheten i studien. Det säkerställer även att respondenterna har deltagit i åtminstone en medarbetarundersökning samt upplevt åtgärdsarbetet. Respondenterna är anställda på Alfa och arbetar som konsulter, utvecklare eller i supportfunktioner. Dessa är essentiella i studien då de besitter faktisk erfarenhet av de fenomen studien är ämnad att undersöka. Respondenterna i studien har blivit utlovade anonymitet då författarna anser att det är nödvändigt för att få ärliga svar. Ifall denna garanti skulle frångås finns det risk att respondenterna inte besvarar frågorna till fullo, vilket skulle kunna ha effekt på studiens analys och slutsats. Ett problem med snöbollsurval är att det skadar studiens generaliserbarhet, dock är generaliserbarheten enligt Bryman & Bell (2015) inte av lika stor vikt i kvalitativa undersökningar. Vi hade heller inte kunskap eller möjlighet att lokalisera de

rätta respondenterna på egen hand och därmed ansåg vi att snöbollsurval var en lämplig urvalsmetod.

## **Insamling av datamaterial**

### ***Empirisk insamling***

Det empiriska materialet i studien består huvudsakligen av primärdata, insamlad genom 14 semistrukturerade intervjuer med anställda på Alfa. Inför intervjuerna formulerade vi två olika intervjuguider. Från den första respondenten, som är HR-ansvarig, önskade vi få ökad kunskap om själva företaget och hur de arbetar med de olika fenomen studien ämnar att undersöka.

Frågorna i intervjuguiden för den HR-ansvarige berör mer övergripande områden gällande Alfa, vilket gör att intervjuguiden består av fler frågor och intervjutiden var längre. För de resterande respondenterna var vi intresserade av deras faktiska upplevelser av de åtaganden och det arbete som HR-ansvarige tydliggjort. Därför var frågorna i intervjuguiden till de övriga anställda strukturerade för att undersöka hur de arbetar i team, hur de trivs, uppfattningen av företagskulturen samt åsikter angående medarbetarundersökningar och dess åtgärdsarbete. Se Bilaga 1 och 2 för respektive intervjuguide. Respondentlistan nedan beskriver intervjutyp och datum för alla intervjuer. Övrig information har utelämnats för att värna om respondenternas anonymitet.

<b>RESPONDENTLISTA</b>		
<b>Respondent</b>	<b>Intervjutyyp</b>	<b>Intervjudatum</b>
Respondent 1	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 2	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 3	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 4	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 5	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 6	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 7	Platsintervju	2019-04-11
Respondent 8	Platsintervju	2019-04-26
Respondent 9	Platsintervju	2019-04-26
Respondent 10	Platsintervju	2019-04-26
Respondent 11	Telefonintervju	2019-05-02
Respondent 12	Telefonintervju	2019-05-02
Respondent 13	Telefonintervju	2019-05-02
Respondent 14	Telefonintervju	2019-05-02

*Figur 2: Respondentlista*

Valet av semistrukturerade intervjuer med de utvalda respondenterna är väl förankrat i den valda forskningsdesignen. Semistrukturerade intervjuer ger utrymme för följdfrågor till respondenterna, vilket innebär ökad flexibilitet vid intervjutillfällena. Detta ger oss tillgång till mer information och kunskap som kan bidra till en djupare analys och slutsats i studien (Lundahl & Skärvad, 2009). För att information inte ska gå förlorad under processen från intervju till analys har intervjuerna spelats in efter respondenternas godkännande och därefter transkriberats. De semistrukturerade intervjuerna är på så vis det huvudsakliga forskningsinstrumentet i studien.

För att komplettera de semistrukturerade analyserna har vi använt oss av sekundärkällor i form av resultat från de senaste två årens medarbetarundersökningar. Genom att ha en kombination av flera insamlingsmetoder i form av triangulering, menar Bryman och Bell (2015) att en högre grad av tillförlitlighet i resultat kan uppnås.

### ***Teoretisk insamling***

Den teoretiska datainsamlingen för studien utgår från kedjesökning. Med utgångspunkt i artiklar och litteratur gällande agentteorin, teori om att arbeta i team, employee engagement samt företagskultur, leder dessa vidare till ytterligare relevant litteratur inom forskningsområdet. På så vis behöver vi inte undersöka all tillgänglig litteratur inom området utan får tillgång till väsentlig information genom nämnd sökning (Bryman & Bell, 2015). Teoretisk datainsamling gjordes främst via Lunds Universitets databas samt Google Scholar, där adekvata artiklar och litteraturer användes till studien då vi ansåg att dessa har hög kvalitet och kunde bidra med essentiell kunskap vilken är nödvändig för studiens resultat. Tillförlitligheten i artiklarna samt litteraturen kontrolleras även genom tillgänglig kritik och antal referenser till artikeln. Genom att samla in data från både tidskrifter, litteratur och flertalet olika sidor ökar tillförlitligheten i studien genom triangulering. Detta förutsatt att valet görs med en kritisk utgångspunkt till de enskilda källorna (Bryman & Bell, 2015).

## **Tillvägagångssätt**

### *Steg 1*

Det första steget gick ut på att vi undersökte potentiella forskningsfrågor genom att utföra litteraturgenomgång av intressanta teorier. Efter litteraturgenomgången bestämde vi oss för att välja agentteorin som studiens huvudsakliga teori. Vi blev därefter intresserade av att genomföra en enfallsstudie och kontaktade därmed potentiella fallföretag via e-post där vi undersökte om det fanns intresse för samarbete. Efter ett positivt svar från Alfa bestämde vi oss för att gå vidare med företaget då Alfa uppfyllde våra kriterier för urval av fallföretag (se Val av fallföretag).

### *Steg 2*

Efter att vi etablerat en kontakt över e-post kom vi överens om ett möte över Skype med vår kontaktperson som är HR-ansvarig på Alfa. Syftet med mötet var att presentera oss, förklara studiens syfte samt diskutera möjliga tillvägagångssätt för datainsamling. Efter mötet fick vi en bättre inblick i Alfors verksamhet samtidigt som vi bestämde oss för att besöka huvudkontoret för att intervjua HR-ansvarige samt övriga anställda på plats. HR-ansvarige fick som uppgift att kontakta medarbetare som kunde ställa upp för intervjuer.

### *Steg 3*

Den 11 april åkte vi till huvudkontoret för att ha en heldag med intervjuer. Vi började med cirka en timmes intervju med HR-ansvarige för att få en bättre uppfattning om bland annat företagets arbetssätt, företagskultur samt hur företaget jobbar med medarbetarundersökningar och åtgärdsarbete. Sedan intervjuade vi sex anställda från olika avdelningar och team. Alla intervjuer spelades in med respondenternas godkännande för att sedan transkriberas i ett senare skede.

#### *Steg 4*

För att öka studiens reliabilitet ville vi även intervjua anställda på andra kontor i Sverige. Därmed bokade vi in en dag, 26 april, när vi åkte till ett av företagets kontor och utförde tre intervjuer med anställda. Vidare bokade vi även in fyra telefonintervjuer för att få svar från fler respondenter, vilket stärker studiens reliabilitet då graden av respondenternas representerbarhet av företaget ökar.

#### *Steg 5*

Efter att alla intervjuer transkriberats analyserade vi den insamlade datan och undersökte om det fanns mönster med teorin. I detta skede utgick vi från induktiv metod och kompletterade den existerande teorin med ytterligare teorier, eftersom svaren från respondenterna gav infallsvinklar till ytterligare intressanta forskningsområden. Efter att vi genom *pattern matching* hittat samband mellan datan och teorin i form av nyckelord och teman, använde vi dessa för att sammanställa det insamlade materialet i empiriavsnittet.

#### *Steg 6*

I det sista steget utförde vi den huvudsakliga analysen av det empiriska materialet. Vi utgick från de olika teoretiska områdena och hur de påverkar agentproblem i Alfa. Efter den utförda analysen illustrerade vi de huvudsakliga resultaten i en tabell som sedan sammanfattades i text. Därefter redovisades studiens resultat i slutsatsen. I diskussionsavsnittet tog vi upp intresseväckande tankar vi fått under studiens gång samtidigt som vi kartlade tankar för framtida forskning.

## **Dataanalys**

Det är ofta problematiskt att utföra dataanalys i kvalitativa studier då de vanligen har en stor mängd data vilket gör det svårt att se skillnader och möjliga slutsatser. Vidare finns det inte heller ett etablerat sätt för att koda datan i kvalitativa undersökningar till skillnad från kvantitativa undersökningar där tekniken för dataanalys är väletablerad (Bryman & Bell, 2015).

Vi har här valt att använda oss av Gioia-metoden, som skapats av Gioia, Corley och Hamilton (2012). Denna utgår från två nivåer. På den första nivån transkriberades intervjuerna vilket gav en tydlig överblick över svaren, dessa har sedan kodats och delats in i kategorier baserat på de teman som identifierats vara genomgående i svaren. Den andra nivån i Gioia-metoden innebar att vi kopplade datan till de teorier som är viktiga för arbetet (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Efter att vi kategoriserat in datan i de relevanta facken genomförde vi en analys där vi jämförde våra teoretiska perspektiv och den empiriska datan vi samlat in. Detta tillvägagångssätt kallas för pattern matching och ger större möjlighet att undersöka om teorier kan understödjas eller motbevisas (Yin, 2009).

## **Validitet och reliabilitet**

### ***Intern och extern validitet***

Intern validitet behandlar om det enbart är de variabler som undersöks som påverkar resultatet eller om andra variabler skulle kunna ha haft en effekt på dessa (Bryman & Bell, 2015). Vanliga fallgropar som måste tas hänsyn till vid kvalitativa undersökningar är subjektiva och oärliga svar samt möjligheten att de respondenter som undersöks inte representerar hela företaget. För att skapa en god intern validitet krävs det därför att hänsyn tas till dessa faktorer och ett aktivt arbete



för att undvika dem. Vi har därför valt att garantera anonymitet för de enskilda respondenterna för att på detta sätt öka validiteten då inga incitament finns till oärliga svar.

Extern validitet handlar om möjligheten att generalisera resultatet av forskningen i en kontext som går utanför företagets gränser eller studiens omfång (Bryman & Bell, 2015). Eftersom denna studie är en kvalitativ enfallsstudie så kommer resultatet ta sin utgångspunkt i Alfas arbete, vilket gör det svårt att applicera resultatet i andra sammanhang. Den externa validiteten kan anses vara låg, något som är vanligt vid enfallsstudier då urvalet inte är tillräckligt stort för att kunna generalisera resultatet (Bryman & Bell, 2015).

### ***Intern och extern reliabilitet***

En studies reliabilitet brukar baseras på huruvida resultaten av studien är tillförlitliga, vilket syftar på den interna reliabiliteten (Bryman & Bell, 2015). Då studien är bestående av kvalitativa intervjuer kan reliabiliteten försvagas genom att data tolkas personligt. Svaren på intervjuerna är individernas egna och kan förändras över tid, något som har en negativ effekt på reliabiliteten. I studien har detta hanterats genom att spela in intervjuerna, efter respondenternas godkännande. Det gav oss möjligheten att gå genom intervjuerna i efterhand för att undvika subjektiv tolkning av materialet. Detta underlättades ytterligare genom transkribering, så att samtliga data fanns i skriftlig form och att ingen väsentlig information skulle gå förlorad. Den externa reliabiliteten åsyftar en studies möjlighet till replikation av annan forskare (Bryman & Bell, 2015). För den gällande studien kan replikerbarheten försvagas på grund av den valda forskningsdesignen. Detta beror på att en kvalitativ fallstudie, i synnerhet semistrukturerade intervjuer, kan vara mer

problematiskt att replikera än en kvantitativ studie. Genom att beskriva varje del av processen på noggrannast möjliga sätt ämnar vi att öka möjligheten för replikation (Bryman & Bell, 2015).

## **Forskningsetik**

I kvalitativa studier bör användandet av individer som intervjuobjekt ifrågasättas ur ett etiskt perspektiv. Två olika faktorer att diskutera är frivilligt deltagande samt informerat samtycke. Frivilligt deltagande innebär att respondenterna väljer att delta i studien av egen vilja och har samtidigt möjlighet till att avbryta deltagandet i när som under studiens gång (CIRT, u.å.). De respondenter som har deltagit som intervjuobjekt i studien fick en förfrågan av vår kontaktperson på Alfa om att delta i vår studie. Då respondenterna själva har tagit beslutet att tacka ja till förfrågan och bidra till studien, kan de anses vara frivilliga deltagare.

Vidare syftar informerat samtycke till att respondenterna har fått information gällande studiens syfte och utförande. För att respondenterna ska kunna ge samtycke skriftligt eller muntligt bör de vara kompetenta nog för att förstå studiens syfte och innehåll. Vidare får inte respondenten tvingas till deltagande (CIRT, u.å.). Inför intervjuerna informerade vi respondenterna om studiens innehåll, syfte och hur deras svar samt åsikter skulle kunna komma att bidra till studien. Därefter lovade vi respondenterna anonymitet och frågade om samtycke för att använda deras svar i studien samt om att spela in intervjun. På så vis gav alla respondenter ett muntligt informerat samtycke.

En annan viktig etisk riktlinje i kvalitativ forskningsdesign är att skydda intervjuobjektens anonymitet och värna om konfidentialiteten. Detta kan garanteras genom att skydda datan och

intervjuobjektens namn samtidigt som studiens material enbart är tillgängligt för forskarna under studiens gång (CIRT, u.å.). Genom att ge respondenterna kodnamn och ändra på intervjuordningen, det vill säga att den andra intervjun inte döps till Respondent 2 utan får en annan slumpmässig siffra, har vi strävat efter skyddad anonymitet och konfidentialitet. All data i form av transkriberingar har under arbetets gång endast varit tillgängligt för oss för att säkerställa konfidentialiteten.

# EMPIRI

*I kapitlet presenteras det empiriska materialet som har samlats in genom intervjuer med anställda samt genom sekundära källor i form av resultat från medarbetarundersökningar. För att skapa en djupare förståelse för Alfas verksamhet intervjuade vi Respondent 1 som är HR-ansvarig på Alfa. Detta material sammanfattas främst under det introducerande avsnittet om fallföretaget. Vidare delar vi in det empiriska materialet i tre olika teoretiska områden: att arbeta i team, employee engagement samt företagskultur. Genom att dela in den insamlade data i de olika områdena kommer det bli tydligare att hitta mönster mellan teorin och empirin.*

## **Introduktion till fallföretaget Alfa**

Alfas verksamhet grundar sig i en mjukvaruplattform med tillhörande produkter med huvudsyftet att förenkla arbetslivet för deras kunder. Konsulter som arbetar på fallföretaget har som uppgift att tillsammans med kunden kartlägga deras behov och problem. Därefter modifieras produkten för respektive kund. Respondent 1 beskriver att Alfa har en platt organisationsstruktur och enligt organisationsschemat utgörs kärnkompetensen av två avdelningar; utveckling och konsultområden. Det är inom dessa avdelningar de flesta anställda arbetar i.

Utvecklingsavdelningen bestod år 2018 av 39 anställda och avdelningen delas in i sju olika team enligt produkterna samt ett team som ansvarar för produktsupport. Konsultområdet hade 97 anställda år 2018 och avdelningen delas in efter kundgrupperna hälso- & sjukvård, kommuner, städer och företag. Vidare består organisationen av supportfunktioner i form av produkt, HR, finans, marknadsföring & kommunikation samt partner & integration. År 2018 var det 26 anställda som arbetade inom de ovan nämnda avdelningarna.

## Arbeta i team

De flesta anställda på Alfa är organiserade i mindre team om två till fem medlemmar. Vissa team är större men är då fördelade över olika kontor. Respondent 1 berättar att det tidigare fanns behov av ägandeskap för att känna ökad stolthet över prestationer som genomförs. Detta gav upphov till en tydligare uppdelning av ansvarsområden i form av team. Teamen är idag organiserade utefter de arbetsuppgifter och ansvarsområden de anställda har. De som arbetar med utveckling och test är verksamma i sina egna team, medan konsulter är organiserade baserat på specifika kundgrupper. Sju respondenter upplever att en stor fördel att jobba i mindre team är att de får möjlighet att ta stort ansvar för sitt arbete. Respondent 4 uppfattar att dennes team är organiserat så att de har samlat de kompetenser som krävs för att utföra de uppgifter som ingår under deras ansvar. På så vis kan teamet jobba så självgående som möjligt och behöver inte vara beroende av att andra team ska färdigställa sina uppgifter för att respondentens team ska kunna arbeta vidare på sina projekt.

Då flera av teamen består av färre medlemmar innebär det att de blir sammansvetsade grupper. Respondent 4 upplever att medlemmarna har lätt att kommunicera med varandra, ställer upp för varandra och hjälps åt för att nå resultat. Respondent 12 instämmer i detta och känner att denne kan lita på sina medarbetare, att alla tar ansvar och att det inte finns anledning att oroa sig för att någon ska undvika sina arbetsuppgifter. Respondent 3 upplever det som att denne har hamnat i ett bra team där medlemmarna inte bara är kollegor utan även är väldigt bra kompisar, vilket bidrar till att det är roligt att jobba tillsammans. Respondenten känner däremot att det finns en risk med att bli för nära sina kollegor, vilket kan göra det problematiskt att ta upp problem, kritik eller andra orosmoment på grund av rädslan att förstöra stämningen. Detta försvåras ytterligare

när teamet är väldigt litet, då stämningen blir särskilt utsatt. Respondent 13 känner likadant och tror att det kan bli ett problem när det blir för familjärt och att de anställda blir goda vänner.

Däremot känner inte Respondent 8 att det blir problematiskt att skilja på vänskap och professionella relationer med kollegor. Fyra respondenter betonar vidare på att denna organisering i mindre team möjliggör god dialog med teamchef, vilket de anser vara viktigt för sin egna utveckling och för att kunna diskutera tankar och tillvägagångssätt i den rådande friheten i att ta eget ansvar. Genom att de arbetar sammansvetsat med sin teamchef upplever tre respondenter att de kan lyfta fram diverse problem eller missnöjen utan att det känns jobbigt. Respondent 9 upplever att deras team har ett uttalat öppet klimat med öppen dialog för att ständigt kunna förbättra sitt arbete. I detta avseende tycker samma respondent att chefen har en viktig roll i att kunna leda teamet och hjälpa till när det finns känsliga ämnen att diskutera.

Möjligheten till god dialog med samtliga kollegor och teamchef är dock inte möjligt för alla team. Enstaka team, framförallt konsulter, är uppdelade på flera olika kontor i Sverige vilket gör att teamet är utspritt. Deras kommunikation är därmed beroende av virtuella verktyg. Dessa team har cirka 11 medlemmar eller mer. Respondent 8 tycker att detta fungerar då de strävar efter att implementera samma arbetsprocess på grund av gränsöverskridande arbete mellan kontoren. Även Respondent 10 känner att det är en fungerande lösning att jobba kontorsöverskridande, även om det stundtals inte är det bästa för kommunikationen och informationsdelning.

Respondent 2 känner lika då det blir en utmaning när teammedlemmar inte kan ses, då arbetet underlättas då kollegor och teamchef finns nära till hands. Respondent 9, 10 och 11 som alla arbetar inom kontorsöverskridande team, berättar att de vanligtvis har veckomöten online och att

det finns möjlighet att åka till andra kontor om det finns anledning för det i form av teamdagar. På så vis uppfattar respondenterna att bristerna med kontorsöverskridande samarbete minskar.

Tre respondenter känner att risken med att arbeta i team är att det försvårar möjligheten till tillräcklig stort delande av kunskap mellan teamen. Respondent 3 uttrycker att det är lätt hänt att anställda håller sig till sitt egna team. Enligt Respondent 5 skulle det vara roligt att arbeta mer över teamen och på så vis dela personalen, vilket skulle innebära stor kunskapsdelning.

Respondenten nämner även att andra team innehar bra Powerpoints och annat material som de inte delar med sig. Tillika känner Respondent 7 att de inte samarbetar med andra team, vilket i stor utsträckning beror på varierande arbetsuppgifter. Respondent 13 känner likadant och menar på att det borde satsas mer på kunskapsdelning då det faktiskt finns forum för sådant.

Respondenten tror att det beror på att det saknas ork för att driva ökad kunskapsdelning. En annan risk med denna typ av organisering i team kan vara att det satsas olika mycket på teamen i företaget.

## **Employee engagement**

På Alfa grundar sig employee engagement i att anställda känner att de har ett driv och att de har kul på sitt jobb. Enligt Respondent 1 arbetar Alfa med employee engagement genom att framhålla budskapet att förenkla arbetslivet hos kunderna. Genom att visa anställda hur de gör kunder "*supernöjda*" och att de faktiskt bidrar till samhällsförbättring, försöker Alfa skapa en förståelse om "*varför går jag till jobbet*" för medarbetaren. När medarbetarna känner en stolthet som anställd på Alfa blir det ett sätt att öka deras engagemang och driv. Detta syns i bland annat Respondent 14 svar då respondenten känner att denne blir engagerad av att Alfa faktiskt arbetar

för en god sak samtidigt som Respondent 9 engagemang drivs av de existerande kundrelationerna och att arbetet bidrar till samhällsnytta.

Utöver att framhäva budskapet försöker Alfa enligt Respondent 1 driva medarbetarnas engagemang genom att skapa förutsättningar för anställda att lära känna varandra bättre och tycka om sina kollegor. Syftet med aktiviteter såsom fredagsfika, spelkväll eller träningspass på lunchen är att binda samman gruppen och göra det roligare att arbeta tillsammans. Alfars arbete med employee engagement märks även här av respondenternas svar, då sex respondenter känner att deras kollegor och att ha roligt på jobbet är viktigt för att de ska känna sig engagerade. Vidare är det fyra av respondenterna vars engagemang drivs av företagskulturen och arbetsmiljön.

Respondenterna nämner även andra faktorer som bidrar till deras engagemang. Det är fyra respondenter som är eniga över att flexibilitet i arbetet ökar deras engagemang. Ytterligare två respondenter upplever att deras driv ökar av att de har "*frihet under ansvar*", varav Respondent 3 blir engagerad av att ha möjligheten att ta ansvar för sina projekt. Respondent 2 känner att för dennes utveckling är det essentiellt att det ges utrymme att ta eget ansvar, möjlighet att disponera sin arbetstid och ta egna initiativ utan att teamchefen kontrollerar och övervakar ständigt. Sex av respondenterna drivs av utvecklingsmöjligheter och nya utmaningar, vilket är ett tecken på engagemang. Det är även viktigt för tre respondenter utöver en bra relation till chefen att chefen litar på anställdas kompetens och tror på de anställda.



Fallföretaget har de senaste tre åren använt sig av en extern leverantör för medarbetarundersökningar. Den huvudsakliga orsaken bakom valet är att parametrarna leverantören mäter går hand i hand med Alfas grundvärderingar, vilket enligt Respondent 1 blev en *“klockren match”*. En ytterligare orsak var att det finns mycket forskning bakom leverantörens utvärdering samtidigt som att undersökningen sker på en global nivå. Respondent 1 beskriver att Alfa utgår från ett standardformulär med runt 60 frågor i den årliga undersökningen. Respondent 3 tycker att frågorna är väldigt många och generella. Tre av fjorton respondenter påpekar även att frågorna är breda och vaga vilket ger anställda utrymme att tolka frågorna och att det därmed kan bli svårt för Alfa att analysera resultaten.

Medarbetarundersökningen ger upphov till benchmarking som Alfa anser är bra då de kan se hur de ligger till jämfört med konkurrenterna. Dessutom ger undersökningen möjligheten att få ett certifikat för att företaget uppfattas vara en bra arbetsplats enligt deras anställda, vilket enligt Respondent 1 företaget är glada att de har. I allmänhet anser majoriteten av respondenterna att medarbetarundersökningen är bra, har ett syfte och visar att företaget faktiskt lyssnar på medarbetarnas åsikter. Respondent 2 blir engagerad då det märks att Alfa tar undersökningen på allvar och att Alfa arbetar snabbt för en förbättring. Respondent 4 tror att det inte är alla företag som vågar ställa frågorna till sina anställda, speciellt om det skulle finnas mycket missnöje. Då Alfa får ett resultat att de ligger bra till jämfört med andra aktörer, tror respondenten att det kommer att hjälpa till att *“hålla folk kvar på arbetsplatsen och känna sig nöjda och motiverade”*.

Fastän flera respondenter anser att det är positivt med att kunna mäta resultat och jämföra sig med andra aktörer så behåller sig några respondenter kritiska mot benchmarking. Respondent 7

känner att det är tydligt att frågorna är vinklade för att företag vill ha så bra poäng som möjligt. Respondent 6 säger att *“jag förstår ju hur det ser ut utåt så att säga med det resultat vi har”* där respondenten antyder med *“utåt”* hur Alfa ser ut för den externa omgivningen.

Respondent 12 tycker att medarbetarundersökningen ger möjligheten att lyfta upp till ledningen vad som kan förändras samtidigt som det väcker en diskussion. Två respondenter upplever att medarbetarundersökningen ger dem en möjlighet att stanna upp och reflektera över saker som de annars inte tänker mycket på. Dock är det två respondenter som tycker att det blir svårare att ändra faktorer som redan verkar vara bra och som ser bra ut utåt med höga resultat jämfört med andra aktörer. Respondent 9 uppfattar det som att om en kategori får ett väldigt högt resultat så tänker Alfa att det är jättebra utan att faktiskt analysera vad som ligger bakom svaret.

Under år två och år tre med medarbetarundersökningen la Alfa till en ytterligare del med frågor som berör närmsta chefen. Orsaken till den nya delen var enligt Respondent 1 att standardformuläret enbart undersöker ledarskapet generellt på Alfa, inte ledarskapet i de mindre teamen. Syftet med delen är därmed att ge ett underlag för chefernas fortsatta arbete. Respondent 8 tycker att närmsta chef-delen i medarbetarundersökningen ger möjligheten för chefen att få feedback från sina medarbetare då det inte finns något annat forum för liknande feedback. Vidare känner Respondent 11 att det är viktigt för den närmsta chefen att få återkopplingen och feedbacken. Flera respondenter poängterar att de har en väldigt öppen dialog och kommunikation med deras närmsta chefer och att det alltid går att ta upp synpunkter med chefen. Fastän Respondent 11 känner att det finns bra möjligheter att lyfta fram saker till sin närmsta chef i det

dagliga arbetet men att det då kanske inte alltid går att lyfta vilka frågor som helst. Då upplever respondenten att det kan vara enklare att lyfta fram dessa frågor i enkäten.

Det är dock fyra av fjorton respondenter som arbetar i små team som upplever att närmsta chef-delen påverkar deras anonymitet i medarbetarundersökningen, vilket är väsentligt i undersökningen då den sker på organisatorisk nivå. Respondenterna tror att det går att lista ut vem som svarat på vad. Respondent 5 tänker att det då blir *“fult om jag skulle svara någonting på den här enkäten som inte jag tagit upp med chefen live”*. Två respondenter tror även att då det inte längre är anonymt blir det svårare att svara ärligt på frågorna. Respondent 6 känner att det var bra att närmsta chef-delen lades till men att respondentens teams svar inte har haft någon påverkan på närmsta chefs ledarskap. Då teamets svar inte haft någon konsekvens eller påverkan behåller sig respondenten kritisk mot varför respondenten då ska svara på undersökningen, vilket är ett vanligt resultat av otillräckligt åtgärdsarbete.

Enligt Respondent 1 existerar åtgärdsarbetet på två olika nivåer, både på den “allmänna nivån” där de höga cheferna är ansvariga, men framförallt inom de olika teamen. När det övergripande resultatet för undersökningen återkommer från den externa leverantören hålls ett möte där ledningsgruppen blir meddelade resultatet. Efter detta skickas resultatet ut till de olika teamledarna som ansvarar för åtgärdsarbetet. Detta görs genom workshops som hålls i de olika teamen, som baseras på särskilda utvalda fokusområden som fått lägre poäng i undersökningen. Workshopen utgår från grupper indelade i teamen som diskuterar de olika fokusområdena och förbättringsförslag. I slutet av processen kvarstår då de åtgärder som genom demokrati bestämts viktigast för att åtgärda problemen i de olika fokusområdena.

De anställdas uppfattning av åtgärdsarbetet har varit övervägande positivt, fem av respondenterna har här använt sig av förändringar i förmåner och löner som ett exempel på positiva resultat av åtgärdsarbetet. Alla respondenter har märkt av workshopsen, dock har de delade åsikter om det åtgärdsarbete som har genomförts. Respondent 4 blir mer engagerad då åtgärdsarbetet ger möjlighet till att vara med och påverka till förändring. Fem av respondenterna tar upp att förmånerna, som var ett av de sämre områdena under föregående år, har adresserats och åtgärdats. Två av respondenterna har haft ett välfungerande team som fått extremt höga poäng i undersökningen och har därför inte känt att det funnits så mycket att åtgärda i deras team. Två av respondenterna upplever att åtgärdsarbetet i deras team utgått mycket från vad de själva kan göra och utveckla, att lösningen för problemet de tagit upp läggs på dem själva snarare än ledningen som har beställt undersökningen. Fem respondenter tar upp att det känns som att företaget har tagit åtgärdsarbetet på allvar och försökt åtgärda de problem som uppstår.

Genom att jämföra medarbetarundersökningarnas resultat från år 2018 och 2019 kan effekter från åtgärdsarbete år 2018 utläsas. Resultatet från 2018 års undersökning redovisar anställdas åsikter som de var i januari 2018 och resultatet från 2019 års undersökning redovisar anställdas åsikter som de var i januari 2019. Resultaten mäts på en skala från 0 till 100 % där allting över 70 % är ett bra svar och tecken på ett bra arbete. Vad anställda anser om förmånerna har gått upp från 71 % från 2018 till 89 % år 2019. Vidare har åsikterna om lönen ökat från 63 % år 2018 till 71 % år 2019. Kategorin där ledare och chefer är tillgängliga och lätta att prata med har även ökat från 75 % år 2018 till 86 % år 2019. År 2018 tyckte 80 % att alla fick ta del om verksamheten gick bra, detta ökade till 89 % i 2019 års undersökning.

## Företagskultur

Alfa har en struktur med chefsled och olika nivåer där team är uppbyggda med en teamchef som coachar, dock beskriver Respondent 1 att de fortfarande har en organisationskultur där alla kan ställa frågor till vem som helst. Företagskulturens gemenskap och öppenhet ligger till grund för att de inom organisationen kan jobba och samarbeta mellan teamen vilket gör att organisationen kan uppfattas som platt. Respondent 2 känner att företagskulturen är väldigt givande och tagande med högt i tak och en prestigelös stämning som även andra respondenter nämner. Respondenten säger också att *“man vet att man alltid kan be sin kollega eller sin chef eller vem som helst om hjälp eller stöd... Alla är drivna och drivs av sin egen utveckling men man ser också det som en del i sin utveckling att kunna hjälpa någon annan att utvecklas.”* Att kunna fråga vem som helst om hjälp är också något som tio av respondenterna specifikt uttrycker som positivt i företagskulturen.

Kulturen genomsyras av medarbetarnas höga driv samtidigt som en stor gemenskap råder. Detta vidareutvecklar Respondent 1 med att säga *“det är ganska mycket tävlingsmänniskor, men inga vassa armbågar utan vi vinner tillsammans.”* Något som är återkommande hos alla respondenterna är att företagskulturen är viktig för medarbetarnas prestation och driv, där Respondent 8 upplever att kulturen är en stor motivator till att trivas och prestera på jobbet. Företagskulturen är även något som engagerar både Respondent 9 och Respondent 10 och är en bidragande faktor till varför de väljer att stanna kvar på arbetsplatsen. Respondent 14 upplever även att en ytterligare bidragande faktor är att produkterna de arbetar med faktiskt bidrar till *“the greater good”*, det vill säga gynnar samhället.

Respondent 1 berättar att Alfes värdeord som står för företagets grundläggande värderingar och som hela företagskulturen bygger på är simplicity, reliability och likeability. Värdeorden har utvecklats under tid för att få de så lättförståeliga som möjligt för alla anställda på Alfa.

Respondenterna hade skilda uppfattningar om Alfes värdeord där några var mer positiva till dem än andra. Åtta av respondenterna känner att värdeorden är något som syns i det dagliga arbetet och något som påverkar kulturen på ett positivt sätt. Respondent 8 påpekar att ”...*det är ganska svårt att sätta ord på en kultur... Men nu har vi jobbat väldigt hårt med det så nu tycker jag att det är väldigt bra att det är uttalat.*” Respondent 13 uppfattar även att värdeorden används i det vardagliga arbetet för att påminna varandra om den rådande företagskulturen. Respondenten beskriver detta genom att de kan säga “*Det där var väl inte så SRL?*” ifall någon medarbetare inte agerar utifrån värdeorden, och att medarbetaren då inser att den inte beter sig på ett korrekt sätt. Två andra respondenter tycker däremot att värdeorden inte märktes av och en av dem, Respondent 7, tror att det finns risk för att värdeorden blir urvattnade medan den andra, Respondent 6, tycker att värdeorden till stor del endast finns till för att tjäna pengar på.

# ANALYS

## Arbeta i team

Enligt teori om att arbeta i team framtagen av Hoegl och Gemuenden (2001) är hög samarbetsförmåga kopplad till sex olika aspekter: kommunikation, koordination, ömsesidigt stöd, balans av medlemmarnas bidrag, sammanhållning och ansträngning. Ifall dessa uppnås råder det hög kvalitet på teamets arbete och prestationer. God kommunikation är uppenbart i teamen hos Alfa då respondenterna anser att det råder möjligheter för en bra dialog med både de anställda inom teamet och teamcheferna. Respondenterna påvisar även att de anställda inom teamen ställer upp för och hjälper varandra för att nå förväntat resultat och prestera effektivt, vilket är i linje med teorins bestämmelser om högt ömsesidigt stöd och sammanhållning. Vidare har respondenterna tydliggjort att medlemmarna i teamen tar ansvar över sina arbetsuppgifter och att medlemmarna kan lita på att alla inom teamet gör det som förväntas av en, vilket uppfyller aspekterna balans av medlemmarnas bidrag och hög ansträngning. Sammanfattningsvis så överensstämmer teorins villkor med företagets sätt att arbeta i team och att det råder hög samarbetsförmåga i teamen på Alfa. Tillika förespråkar teorin tillit som en viktig faktor för ett fungerande samarbete inom ett team. Då respondenterna, som tidigare nämnt, upplever tillit till sina gruppmedlemmar minskar risken för social loafing. Denna risk minimeras även av att de arbetar i mindre team, där teorin menar att mindre team bidrar med mer per medlem än vad medlemmarna gör i ett större team. Genom att ha mindre team så kommer det, enligt teorin, ge större incitament för gruppmedlemmarna att övervaka varandra. Jensen och Meckling (1976) diskuterar övervakning som en agentkostnad, som är formad för att minska förekomsten av hidden action. På så vis kommer agentkostnaderna att minska då principalen inte längre behöver lägga ner lika mycket resurser på övervakning. Den höga tilliten och organiseringen i små team

kommer därmed minska hidden action och kommer även minska agentkostnader då övervakningskostnaderna blir lägre.

Enligt teorin kommer kommunikationen underlättas mellan gruppmedlemmarna desto mindre teamet är. Detta överensstämmer med det empiriska materialet då många respondenter uttrycker att de har en öppen dialog med både kollegor och chefer i deras mindre team. Ett flertal respondenter upplever att det är enkelt att lyfta fram problem eller övriga missnöjen till sin närmsta chef, vilket resultatet från den senaste medarbetarundersökningen stärker då kategorin som mäter om ledare och chefer är tillgängliga och lätta att prata är 86 %. Då respondenterna menar att kommunikationen fungerar väl borde agentproblemet, enligt agentteorin, minska eftersom att öppenheten bidrar till att information lättare delas mellan medarbetarna och/eller chefen. På så vis kan agentens och principalens målsättningar komma att överensstämma med varandra. Enligt agentteorin kommer då agentproblemet different objectives att minimeras.

Fallföretagets organisering är något som förbättrar kommunikationen mellan medlemmarna vilket flera respondenter har antytt. De små teamen bidrar till att medlemmarna får starkare personlig kontakt då de även är bra vänner på och utanför jobbet. Detta är något flera respondenter har påpekat och de menar att en familjär stämning inom teamet är viktigt då det blir roligt att arbeta tillsammans. Att kommunikationskanalerna är kortare i mindre team samt att Alfa har en öppen kultur där alla hjälper varandra och kan lita på varandra är ytterligare faktorer som skapar en öppnare kommunikation och personligare kontakt mellan medarbetarna. Dock menar två respondenter att det kan finnas en risk med att vara för nära vän med sina kollegor då det då kan bli problematiskt att ta upp kritik eller problem. Detta då medarbetarna inte vill ta upp



jobbrelaterade problem för att inte förstöra stämningen på arbetsplatsen, speciellt när teamet är litet då stämningen lätt blir rubbad. De jobbrelaterade problem som inte tas upp kan ses som hidden information. Ifall denna information hade varit känd för samtliga hade det kunnat effektivisera teamets prestation. Detta är därmed information som hade varit värdefull för alla medlemmar i teamet. Det uppstår därmed agentproblem medarbetare emellan (agent-agent) men även mellan medarbetare och teamchef (agent-principal). För nära relationer i Alfa kan därför vara orsaken till att agentproblem initieras.

Enligt Zenger och Lawrence (1989) teori om att arbeta i team kommer teamets kvalitet och prestation försämrars ju större teamet blir på grund av att kommunikationsstrukturens komplexitet ökar. Teorin belyser att det blir mer effektivt att arbeta i mindre team. Respondenter som jobbar i små team på samma kontor upplever inte kommunikationsmöjligheter som ett problem, vilket vi anser stämmer överens med teorin. Respondenterna som jobbar i kontorsöverskridande team, vilka är större än de team som arbetar på samma kontor, tycker det är en fungerande lösning men att det har negativ påverkan på kommunikationen inom teamet då det krävs virtuella verktyg för att kommunicera. Respondenterna menar även att arbetet skulle underlättas ifall anställda och chef inom teamet finns nära till hands. Då de kontorsöverskridande teamen är större och behöver ytterligare kommunikationsverktyg kan dessa team tänkas ha mindre effektiv kommunikation, vilket även kan ses som försämrad kvalitet på samarbetet enligt Hoegl och Gemuenden (2001). Dock anser vi att det är svårt att avgöra vad den exakta bakomliggande orsaken är till den bristande kommunikationen hos de kontorsöverskridande teamen. Kommunikationssvårigheterna kan antingen bero på den större storleken på teamet, vilket teorin styrker, eller att problemen orsakas av att teammedlemmarna helt enkelt befinner sig på olika kontor. Det är högst sannolikt

att båda faktorerna till viss mån påverkar kommunikationssvårigheterna.

Zenger och Lawrence (1989) påstår även att informationsdelning kommer vara enklare i mindre team eftersom kommunikationsstrukturen inte är lika komplex. Informationsdelning fungerar bra i de mindre teamen där gruppmedlemmarna ansvarar för en specifik uppgift och litar på att de andra gruppmedlemmarna har den kunskap som krävs för att utföra uppgiften. Däremot är det enligt respondenterna ett problem med små team att anställda håller sig till sina egna team och på så vis minskar informations- samt kunskapsdelning team emellan. Då respondenter känner att kunskapsdelning skulle öka ifall de arbetade mer mellan team samt att det inte satsas tillräckligt på kunskapsdelning, anser vi att det större problemet är att Alfa endast lägger ner resurser på att främja samarbete och kunskapsdelning inom de små teamen. Genom att inte driva kunskapsdelning mellan team i större utsträckning kommer team att inneha värdefullt material som hade kunnat gynna ett annat teams prestation och på så vis främja verksamheten. Enligt agentteorin kommer detta att orsaka ökade agentproblem i form av hidden information mellan anställda.

## **Employee engagement**

Alfa arbetar med employee engagement genom att framhäva budskapet att förenkla arbetslivet vilket även syns i flera av respondenternas svar då de blir drivna av att skapa kundrelationer och att arbetet bidrar till samhällsnytta. Enligt Robinson et al. (2004) är anställda engagerade när de är positivt inställda mot företaget och tror på verksamheten, vilket är tydligt i respondenternas svar. Alfa arbetar även med employee engagement genom att skapa förutsättningar för anställda att lära känna varandra och på så vis bidra till att det blir roligare att arbeta tillsammans. Även

här blir det tydligt att Alfa lyckats med employee engagement då respondenterna upplever att deras engagemang ökar av bra relationer mellan kollegor samt av arbetsmiljön. Enligt Robinson et al. (2004) samarbetar engagerade anställda för att uppnå bättre resultat. Då Alfes anställda uppfattar arbetsmiljön som att det alltid går att be om hjälp och att samarbete genomsyrar arbetssättet, tyder detta på att företagets anställda är engagerade.

Flera respondenter påpekar att de blir engagerade av att de har mycket frihet såväl som flexibilitet med arbetstider och arbetsuppgifter. Respondenterna känner även att en hög nivå av frihet går hand i hand med att de tilldelas stort ansvar. Detta syns även när majoriteten av respondenterna poängterar att deras engagemang drivs av utvecklingsmöjligheter samt att det är upp till dem själv att driva sin egen utveckling, vilket påvisar högt engagemang hos de anställda. Detta då teorin om employee engagement menar på att anställda med en vilja att utvecklas och vilja för att samarbeta med andra är högt engagerade.

Genom att utföra medarbetarundersökningar får Alfa tillgång till värdefull information som de i andra fall möjligen inte skulle haft tillgång till. Detta är tydligt enligt de senaste två årens medarbetarundersökningar och dess resultat då Alfa fick veta att en av de frågorna med lägst resultat var löner och förmåner. Denna information och möjligheten till åtgärdsarbete gav sedan ett resultat i form av en ökning i anställdas nöjdhet med 18 procentenheter. Fallföretaget kunde därför i ett tidigare stadie ändra sitt belöningsystem för att öka anställdas incitament. Utan medarbetarundersökningen hade Alfa möjligen fått reda på de anställdas åsikter i ett senare skede eller i mindre utsträckning. Genom att därmed utföra medarbetarundersökningar kan Alfes

mål hamna i linje med de anställdas mål. Enligt agentteorin kommer detta då minska agentproblem i form av minskade different objectives.

Dock sker medarbetarundersökningar på en organisatorisk nivå vilket innebär att Alfa inte får tillgång till enskilda individers information utan istället får en överblick över de anställdas kollektiva synpunkter. Detta kan innebära att enskilda individer fortsättningsvis har olika målsättningar än Alfa då individuella avvikelser inte kommer att synas i en undersökning på organisatorisk nivå. Detta kan leda till att företaget, eftersom de inte ser avvikelsen, inte kan åtgärda problemet och på så vis återstår skillnaderna i målsättning. Skillnaderna kan leda till opportunistiskt beteende hos den anställda och därmed ökade agentproblem i form av different objectives.

Under de senaste två åren har Alfa lagt till en del i medarbetarundersökningen som berör närmsta chefer då undersökningen endast undersöker ledarskap i allmänhet. Delen om närmsta chefen besvaras då endast inom teamen vilket ger ett teamresultat. Respondenter som arbetar i mindre team anser att deras anonymitet inte längre gäller när det kommer till närmsta chef-delen. De anser att det blir enkelt att lista ut vem som har svarat, vilket kan resultera i oärliga svar. Detta kan möjligtvis resultera i att kritik mot närmsta chefens ledarskap, som hade kunnat gynna verksamheten genom att förbättra ledarskapet och på så vis teamets prestation, inte tas upp i medarbetarundersökningen, vilket enligt teorin ses som att agentproblem kan öka i form av hidden information.

Enligt teorin om medarbetarundersökningar och dess åtgärdsarbete kan en åtgärdsplan, där företaget väljer ut ett eller några fokusområden med lägre resultat för att sedan åtgärda dessa, ha en positiv effekt på medarbetarnas engagemang. Fallföretaget har här fokuserat åtgärderna på bland annat löner och förmåner, där man kan se en ökning mellan 2018 och 2019. Detta är med stor sannolikhet även det som har höjt resultatet från 80 procent år 2018 till 89 procent år 2019 på frågan “när det går bra för organisationen får alla ta del av det” i undersökningen. Detta ger enligt agentteorin ett större incitament för agenten att bidra till principalens mål, eftersom deras belöning är mer kopplad till företagets prestation. Därmed minskar different objectives eftersom både agenten och principalen uppnår mer linjerade målsättningar att öka företagets framgång. Däremot är det fortfarande en agentkostnad som genereras i form av kostnaden för Alfa att skapa incitament genom att kontraktera förmåner och löner. Genom att de tar anställda på allvar i denna typ av frågor, kan det leda till att anställda har en högre tillit till ledningen vilket då kan öka deras prestation. Detta kan vi se exempelvis då “Ledare/chefer håller vad de lovar” ökat med elva procentenheter mellan åren 2018 och 2019. Svaret på denna fråga tyder även på att företagets kultur, då främst genom värdeordet reliability, blir starkare. Agentkostnaden för att höja lönerna menar vi har möjlighet att minska agentproblem på ett traditionellt sätt genom att skapa kontrakt med högre monetär belöning. Utöver det ser vi att agentkostnaden för den ovannämnda åtgärden kan ha en positiv effekt på kulturen, öka tilliten, engagemanget och prestationen hos de anställda.

En bristande åtgärdsplan kommer att innebära negativa konsekvenser på medarbetarnas engagemang. Detta kan ske i form av att anställda upplever frustration, missnöje och cynism när det inte sker tillräckliga åtgärder. Detta är uppenbart på de respondenter som inte har upplevt att

åtgärdsplanen hos Alfa har varit effektiv, då dessa respondenter upplever att deras mindre teams svar inte blivit hörda och har en stor misstro till undersökningarna. Därmed kan det finnas en risk att anställda som har en misstro inte ställer upp i medarbetarundersökningen överhuvudtaget eller svarar missvisande. På så vis finns det risk att särskild information som hade varit viktig för verksamhetens vidareutveckling inte tas upp, vilket enligt agentteorin kommer öka agentproblem genom hidden information. Detta kan också tänkas minska den anställdes engagemang då den får en mindre känsla av påverkan på sitt arbete. Vidare kan en cynisk inställning mot undersökningen hos anställda ha en negativ effekt på företagskulturen om deras beteende sprids bland andra existerande och nya anställda. Detta då företagskulturen enligt teorin enklast påverkas av förändringar i beteendemönster hos anställda.

## **Företagskultur**

Företagskulturen på Alfa är mest synlig genom deras tre värdeord: simplicity, reliability och likeability. Alfa har valt att ta fram värdeordet simplicity som även går hand i hand med deras verksamhetsstrategi att förenkla arbetslivet. Då detta är fallet stämmer Alfas företagskultur överens med Alvessons (2002) metafor-perspektiv. Alfa arbetade länge med att ta fram de tre värdeorden för att göra företagets värderingar mer begripliga för anställda och på så vis påverka de anställdas beteenden. Det blir därmed tydligt hur företagskulturen på Alfa består av de två olika nivåerna teorin tar upp. Till följd av att de anställda uppmuntras till ett beteende i linje med värdeorden kommer agentproblem i form av hidden action minskas, genom att anställda då inte kan agera på annat sätt utan att riskera att bryta den existerande normen bland anställda på Alfa.

Det är flera respondenter som menar att värdeorden används i det vardagliga arbetet för att påminna varandra om den befintliga företagskulturen. En respondent upplever att det går att påpeka när en medarbetare inte följer värdeorden i deras arbete. Genom att medarbetarna påminner varandra om hur de ska agera kan det anses som att medarbetarna övervakar varandras beteenden och granskar att de följer de riktlinjer som företagskulturen förespråkar. Då anställda utför övervakandet, behöver inte principalen göra det och på så vis kommer inte individen att kunna agera själviskt. Därmed fungerar företagskulturen som en övervakningsmekanism och kommer motverka agentproblem i form av hidden action samtidigt som agentkostnader minskar.

Alfas företagskultur bygger som tidigare nämnt på deras tre värdeord vilket majoriteten av respondenterna ställer sig positiva till och som de anser märks i deras vardagliga arbete. Flera respondenter har betonat att företagskulturen på Alfa även genomsyras av tillit och ansvar där medarbetarna vet vad som förväntas av dem själva samt vad de kan förvänta sig av sina medarbetare. Kombinationen av att kulturen genomsyras av tillit, samarbete och ansvar borde därmed leda till att hidden action minskar.

Alla respondenter menar vidare att företagskulturen påverkar deras prestation eller driv positivt och är en bidragande faktor till varför de stannar kvar på Alfa; det går därför att anta att företagskulturen är stark. En stark företagskultur bidrar enligt teorin till att medarbetarnas engagemang ökar och att de då vill göra ett så bra arbete som möjligt. Det kan dock finnas risk för att en stark företagskultur används av företaget för att manipulera anställdas beteenden, vilket kritiken mot teorin belyser. En stark företagskultur kan exempelvis skapa ett grupp tänkande där den individuella anställda inte kommer att ifrågasätta utan enbart acceptera de existerande

värderingarna. Vi kan se detta genom att respondenter nämner att de har en stark vikänsla baserat på. Detta anser vi stärks ytterligare då en respondent tyder på att värdeorden har en manipulerande effekt då denne anser att dem endast existerar för att tjäna pengar på. Den cyniska inställningen mot företagskulturen och den minskade tilliten till företaget tror vi kan påverka den anställdes beteende, så att den inte agerar som företagskulturen förespråkar och på så vis kan hidden action öka.

## **Sammanfattning av analys**

### ***Arbeta i team***

Inom team på Alfa kommer agentproblem minska i form av different objectives, då denna organisering möjliggör god kommunikation mellan gruppmedlemmarna samt ger utrymme till dialog med teamchef. Genom att arbeta nära varandra i team kommer tilliten till gruppmedlemmarna öka där medlemmarna kan räkna med att alla gör det som förväntas av en, vilket kommer minska risken för social loafing. Den minskade risken och organiseringen i mindre team kan komma att fungera som en form av övervakning, vilket kommer minska övervakningskostnader för principalen. Detta kommer resultera i att god tillit och organisering i mindre team kommer minska hidden action. Däremot finns det risk att arbete i mindre team ökar agentproblem. Anställda i små team tenderar att bli nära kollegor, vilket kan göra det svårt att ta upp jobbrelaterad kritik som hade kunnat vara viktig för teamets fortsatta prestation. Detta kan leda till att agentproblem riskerar att öka genom hidden information. Denna typ av agentproblem riskerar även att öka genom att det råder dålig informationsdelning, där andra team kan tänkas besitta kunskap som hade kunnat gynna ett annat teams prestation.



### ***Employee engagement***

Arbetet med employee engagement och då framför allt medarbetarundersökningar påverkar agentproblemen i Alfa på olika sätt. Medarbetarundersökningarna i stort ger tillgång till information om vad som fungerar mindre bra i företaget, åtgärdsarbetet med dessa problem har gett en tydlig minskning av different objectives. Delen om närmsta chef ger i teorin möjlighet till information närmare individen, men då grupperna är små fungerar det inte effektivt, eftersom individerna inte känner att deras anonymitet är försäkrad. Om information som kan öka produktiviteten i företaget inte kommer fram leder det till en större grad av hidden information.

Hos de individer som inte känner att de fått sina klagomål hörda under medarbetarundersökningar finns det ett missnöje och bristande engagemang, något som med hög sannolikhet kommer att leda till ökade agentproblem i form av hidden information då de inte kommer lägga någon vikt på undersökningen och hidden action då en mindre engagerad medarbetare inte har samma driv och produktivitet.

### ***Företagskultur***

Alfas företagskultur bidrar till att medarbetarnas beteende hamnar i linje med företagets värderingar vilket leder till att agentproblem i form av hidden action minskar. Kulturen förespråkar även tillit, samarbete och ansvar vilket bidrar till att gruppmedlemmar inom små team kan förvänta sig att alla i teamet presterar fullt ut, något som även minskar hidden action. Den starka företagskulturen kan även fungera som en övervakningsmekanism där agenterna övervakar varandra beteende vilket både minskar övervakningskostnaderna för principalen och minskar hidden action. Däremot kan en stark företagskultur, som några anställda ställer sig

skeptiska till, istället öka hidden action eftersom dessa inte kommer agera i linje med företagets värderingar.

Ovanstående sammanfattning presenteras i tabellen nedan:

<b>Sammanfattning av analys</b>	
<b>Små team</b>	<p>Minska agentproblem (kommunikation, bra dialog med teamchef)</p> <p>Minska agentproblem (tillit i små team fungerar som övervakning)</p> <p>Öka agentproblem (för nära kollegor, svårt att ta upp kritik)</p> <p>Öka agentproblem (dålig informations- och kunskapsdelning)</p>
<b>Employee engagement</b>	<p>Minska agentproblem ( tillgång till information, liknande målsättningar)</p> <p>Minska agentproblem (åtgärdsarbete resulterar i liknande målsättningar genom att belöningen är kopplad till företagets prestation)</p> <p>Öka agentproblem (undersökningen sker på organisatorisk nivå)</p> <p>Öka agentproblem (Närmsta-chef delen, inte anonym längre)</p> <p>Öka agentproblem (Bristande åtgärdsplan, cynism hos anställda)</p>
<b>Företagskultur</b>	<p>Minska agentproblem (värdeord uppmuntrar till önskvärt beteende)</p> <p>Minska agentproblem (kulturen förespråkar tillit, ansvar, samarbete)</p> <p>Minska agentproblem (anställda övervakar varandras beteende)</p> <p>Öka agentproblem (cynisk inställning, inte agera som kulturen förespråkar)</p>

*Figur 3: Sammanfattad analys (Bergbom, Kratz, Olsson & Pennanen, 2019)*

# SLUTSATS OCH DISKUSSION

## Slutsats

Studiens syfte är att undersöka hur samarbete och tillit påverkar uppkomsten av agentproblem i ett kunskapsintensivt företag i Sverige genom arbete i team, employee engagement samt företagskultur. Då de tre organisatoriska fenomenen har motsatta förutsättningar från agentteorin, ansåg vi att de troligtvis kommer att minska uppkomsten av agentproblem. Efter genomförd fallstudie på Alfa kan vi konstatera att sättet Alfa arbetar i team, employee engagement samt företagskultur påverkar uppkomsten av agentproblem genom att både minska och öka problemen. Vårt inledande antagande, att de tre fenomenen som baseras på samarbete och tillit kan minska agentproblem, är därmed korrekt då antagandet bekräftas av studiens resultat. Däremot bevisar studien att agentproblem även skapas på sätt vi inte kunde förutse innan studien vilket bidrar med ny insyn i agentproblemens omfång. Vi ser bland annat att arbete med employee engagement i form av medarbetarundersökningar även bidrar till ökade agentproblem. En orsak till detta är bland annat närmsta-chef delen som bidrar till minskad anonymitet, vilket är en grundförutsättning för medarbetarundersökningar. Alfa hade troligtvis inte detta i åtanke när delen implementerades vilket orsakar att medarbetarundersökningen har sina brister. Därmed tror vi att det finns risk för att ett bristande arbete inom de tre organisatoriska fenomenen kan öka agentproblem trots teoriernas motsatta förutsättningar.

## Diskussion

### *Är alla individer själviska?*

En grundtanke i agentteorin är att teorin förutsätter att den rationella individen är självisk och därmed kommer att agera på både ett egoistiskt och opportunistiskt sätt om det finns en möjlighet till det. I analysen kom vi fram till att agentproblem både ökar och minskar till följd av de tre organisatoriska fenomenen. När vi utförde analysen behövde vi förutsätta att agenterna kommer att agera själviskt när de får möjligheten stämmer. Dock ger företagskulturen på Alfa upphov till en familjär känsla på arbetsplatsen där det går att fråga vem som helst om hjälp. Vidare beskriver flera respondenter hur de blir engagerade och drivs av att faktiskt hjälpa kunder och arbeta för en god sak. En respondent påpekar att orsaken till varför respondenten började på Alfa samt stannar kvar är tack vare att företagets produkter bidrar till *“the greater good”*. Det blir därmed uppenbart att inte alla anställda på Alfa agerar själviskt för att maximera deras egna vinst. Detta anser vi skiljer sig från agentteorins mer pessimistiska människosyn. Vi tror att en orsak bakom detta mer altruistiska beteende hos de anställda kan vara specifikt för Alfa då de har kundområden inom bland annat kommuner och hälso- och sjukvård. Genom att hjälpa dessa kunder att förenkla arbetsprocesser samt bli effektivare kan anställda känna att de faktiskt bidrar med samhällsförbättringar. En ytterligare orsak kan vara att individer som drivs av ett altruistiskt beteende söker sig till företag som har möjlighet att bidra till samhällsnytta. Allt fler företag arbetar idag med att bidra till samhällsnytta genom att ta samhällsansvar i en allt högre grad. Ett aktivt arbete med samhällsansvar, eller Corporate Social Responsibility, är en växande trend världen över och har blivit ett sätt för företag att nischa sig bland anställda, konsumenter och övriga intressenter. Kommer detta fenomen då att ha en påverkan på individnivå? Kan det resultera i att det enbart kommer att finnas anställda på dessa företag som drivs av altruistiskt

beteende? Om så blir fallet, anser vi att det blir intressant att undersöka hur principal-agentförhållandet påverkas och ifall agentproblem möjligtvis slutar existera.

### ***Medarbetarundersökningar - endast för show?***

Idag är det allt fler företag som utför medarbetarundersökningar med hjälp av globala externa leverantörer. En av orsakerna varför företag använder sig av en extern leverantör för att genomföra deras medarbetarundersökningar är för att möjliggöra benchmarking för att se hur de ligger till jämfört med konkurrenterna. Vidare får de ofta även en certifiering som försäkrar att företaget är en bra arbetsgivare. Undersökningen samt certifieringen kan därmed fungera som ett verktyg för företaget att marknadsföra sig utåt då det fungerar som en employer branding för att attrahera nya medarbetare. Företag kan på så vis använda certifieringen för att bygga upp ett rykte som en bra arbetsgivare. För att behålla certifieringen behöver företag uppnå ett tillräckligt bra resultat under nästa undersökning, vilket kräver att företaget fortsätter med att använda tredje parten för att utföra medarbetarundersökningar. Kan då det främsta syftet med att utföra medarbetarundersökningar bli att behålla en certifiering istället för att faktiskt undersöka sina anställdas tankar och åsikter? Ifall detta blir fallet tappar medarbetarundersökningen sin huvudsakliga betydelse då undersökningen enbart fungerar som ett verktyg för att få en certifiering och för att se bra ut för den externa omgivningen. Ifall anställda märker att företaget endast utför undersökningen “for show” och inte lyssnar på deras åsikter eller lägger tillräckligt med resurser på åtgärdsarbete, kan anställda bli frustrerade och känna misstro mot företaget.

Därmed kan det diskuteras om medarbetarundersökningar i sig är något positivt för företaget. Brist på åtgärder kommer näst intill alltid leda till att anställda känner att företaget inte ser på

undersökningarna seriöst och därmed blir de mindre engagerade. Att genomföra medarbetarundersökningar endast för att få möjlighet till benchmarking som attraherar omvärlden har därför en väldigt hög risk att få negativa effekter för de som redan befinner sig på insidan. Det kan därför orsaka mer skada än nytta hos ett företag att enbart genomföra undersökningarna av externa anledningar.

Om företag enbart utför undersökningar för att få certifiering finns det en stor risk att företag inte kommer åtgärda faktorer som redan ser "bra" ut utåt. Även om företaget genomför undersökningarna med anställdas bästa i åtanke finns det stor risk att företag inte ser förbättringsmöjligheter för de faktorer som redan har positiva resultat. Vad blir det faktiska värdet av att genomföra medarbetarundersökningar om inte resultaten från undersökningen utmynnar i åtgärdsarbete? Något som är lätt att missa är även att höga snittresultat inte nödvändigtvis innebär att det inte finns missnöjda arbetare. Därför blir det viktigt att inte enbart undersöka anställdas åsikter genom medarbetarundersökningar, utan även ha mer personlig kontakt och bygga relationer med sina anställda. Annars finns det risk att problem som lätt kunnat åtgärdas smyger under radarn i massorna.

## **Förslag för framtida forskning**

Agentproblem är ett existerande problem som inte kan ignoreras av företag och därmed är det ytterst viktigt att undersöka fenomenet och vilken påverkan det har på organisationer. Därmed är framtida forskning väsentligt för att få en bredare förståelse av fenomenet. Då vi i studien endast undersöker ett fallföretag inom IT-branschen anser vi att det är av intresse för framtida forskning att undersöka ett flertal företag. Genom att jämföra många företag inom samma bransch kan forskare möjligtvis dra mer generella slutsatser om hur arbete i team, employee engagement och företagskultur påverkar agentproblem i en viss bransch. På så vis ökar forskningens reliabilitet och resultaten kan appliceras på fler företag. Då Alfa endast är verksamt i Sverige anser vi att det även är av intresse att undersöka företag i andra länder och möjligtvis jämföra dessa med varandra för att se vilka likheter och skillnader som kan existera.

Vi anser att vidare forskning skulle gynnas av fler respondenter för att kunna hitta gemensamma mönster hos anställda som kan bero på exempelvis kontor, anställningslängd eller titel. I respondenternas svar ser vi möjliga mönster i form av liknande tankar och beteende hos anställda beroende på avdelning eller längd på anställning. Eftersom vi har lovat anonymitet till respondenterna fick vi begränsa vår analys och inte utgå från de faktorerna. För att ha möjligheten att jämföra de olika faktorerna i framtida forskning krävs det därmed att respondenterna inte längre är anonyma. Om respondenterna inte längre är anonyma kan deras svar dock påverkas vilket bör beaktas vid framtida forskning.

Då vi huvudsakligen samlade in empiriskt material genom semistrukturerade intervjuer, anser vi att övriga möjliga datainsamlingsmetoder är intressant i framtiden. Vi finner att framtida

forskning skulle främjas av direkta observationer för att undersöka beteenden mellan kollegorna respektive chefen inom teamen. Genom observationer finns det möjlighet att få mer praktiskt stöd som ytterligare påvisar agentproblemens uppkomst eller minskning i organisationer. I framtiden är det därmed av intresse att observera team i dess naturliga miljö, det vill säga deras vanliga arbetsplats för att få en hög validitet i studien. Dock bör framtida forskare ha i åtanke att anställdas beteenden kan påverkas av observatörens närvaro och därmed bli mindre naturligt.



# REFERENSER

*Alfa*. 2018a. *Alfa – om oss*. Alfa. Tillgänglig på: <https://www.alfa.com/sv/om-oss> (Hämtad 2019-04-03)

*Alfa*. 2018b. *En bra arbetsplats!* Alfa. Tillgänglig på: <https://www.alfa.com/sv/nyheter/gptw2019> (Hämtad 2019-05-27)

Alvesson, M. 2001. *Organisationskultur och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö

Alvesson, M., & Sveningsson, S. 2012. *Organisationer, ledning och processer*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Arrow, K. 1985. *The Economics of Agency*. In J. Pratt, & R. Zeckhauser (Eds.). Principals and Agents: The Structure of Business (pp. 37-51). Cambridge, MASS: Harvard University Press.

Atsan, N., Erdem, F., Ozen, J. 2003. The Relationship between Trust and Team performance. *Work Study*, Vol. 52, No. 7, pp. 337-340

Bang, H. 1999. *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Bell, E. & Bryman, A. 2015. *Business Research Methods*. 4 uppl. New York: Oxford University Press.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2017. *Economics of Strategy*. 7 uppl. New York: John Wiley & Sons, Inc

Bridger, E. 2015. *Employee Engagement*. London: Kogan Page Ltd

*CIRT*. u.å. Ethical Considerations. Grand Canyon University, Center for Innovation in Research and Teaching. Tillgänglig på: [https://cirt.gcu.edu/research/developmentresources/research\\_ready/qualitative/ethics](https://cirt.gcu.edu/research/developmentresources/research_ready/qualitative/ethics) (Hämtad 2019-05-29)

Chuang, C-H., Jackson, S. E & Jiang, Y. 2016. Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. *Journal of Management*, Vol. 42, No. 2, pp. 524-554

Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J. F. & West, M. A. 2001. It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 187-204

Den Hartog, D. N. & Verburg, R. M. 2004. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No.1, pp. 55-78

Easley, R.F., Devaraj, S. & Crant, J.M. 2003. Relating Collaborative Technology Use to Teamwork Quality and Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 4, pp. 247-268

Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74

Flach, B. 2006. *Personalledning - Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No.1, pp. 15-31

Gruman, J. A. & Saks, A. M. 2011. Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 123–136

Heath, J. 2009. The Uses and Abuses of Agency Theory. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 497-528

Hoegl, M. 2004. Smaller teams-better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, Vol. 48, No. 3, pp. 209-214

Hoegl, M. & Gemuenden, H.G. 2001. Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 435-449

Hoegl, M., Weinkauff, K. & Gemuenden H.G. 2004. Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study. *Organization Science*, Vol. 15, No. 1, pp. 38-55

*IT & Telekomföretagen*. u.å. IT-statistik. IT & Telekomföretagen. Tillgänglig på: <https://www.itot.se/om-oss/statistik/> (Hämtad 2019-05-23)

Janis, I.L. 1989. *Crucial decisions : Leadership in policymaking and crisis management*. New York: Free Press.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press

Kravitz, D.A. & Martin, B. 1986. Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 5, pp. 936-941

Lockwood, N. R. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, Vol. 52, No.3, pp. 1-11

Lundahl, U. & Skärvad, P. 2009. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB

Macey, W.H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, pp. 3-30

Markos, S. & Sridevi, M. S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, Nr. 12, pp. 89-96

Mitnick, B. 2006. *Origins of the Theory of Agency*. University of Pittsburgh. Tillgänglig på: <http://www.pitt.edu/~mitnick/agencytheory/agencytheoryoriginrev11806r.htm> (Hämtad 2019-05-16)

Robinson D., Perryman S. & Hayday S. 2004. *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies.

Ross, S.A. 1973. *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. *The American Economic Review*, Vol 63, No. 2,

Sanchez, P. M. 2007. The Employee Survey: More Than Asking Questions. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 Issue: 2, pp. 48-56

Schou, P. 2007. *Medarbetarundersökningar: som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund: Studentlitteratur AB

Sethi, R. & Nicholson, C.Y. 2001. Structural and contextual correlates of charged behavior in product development team. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, Issue: 3, pp. 54-168

**SHRM**. 2019. Developing and Sustaining Employee Engagement. Society for Human Resource Management. Tillgänglig på: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx> (Hämtad: 2019-04-05)

Shuck, B. & Wollard, K. 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 89–110

Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. 2015. A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, Vol. 36, No. 3, 46-56

Wiles, J. 2018. *What is Employee Engagement?*. **Gartner**.  
Tillgänglig på: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-is-employee-engagement/>  
(Hämtad 2019-04-05)

Willmott, H. 1993. Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 515-552

Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G. & Gomez-Mejia, L. R. 2012a. Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 526-546

Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G. & Gomez-Mejia, L. R. 2012b. Towards a Social Theory of Agency. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No.1, pp. 202-222

Zenger, T.R. Lawrence, B.S. 1989. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 353-376

# BILAGOR

## Bilaga 1 - Intervjuguide - Respondent 1

1. Berätta om hur ni arbetat med personal de senaste åren.
2. Humankapital är en väsentlig resurs för kunskapsintensiva företag samtidigt som hög personalomsättning är vanligt inom IT-branschen.
  - Hur hög personalomsättning hade ni 2018?
  - Hur har personalomsättning ändrats under de senaste åren? Vad har det berott på?
3. Ett sätt att minska personalomsättning är genom att arbeta med employee engagement, d.v.s. medarbetarengagemang. Hur definierar ni engagemang hos Alfa?
4. Hur arbetar ni för att öka engagemang hos era anställda?
5. Ni utför medarbetarundersökningar genom \*\*\*\*\*. Varför har ni valt att göra det via dessa?
  - Hur går processen till?
  - Anpassar ni frågorna varje år?
6. Vad är främsta orsakerna för att ni gör undersökningarna?
7. Hur går åtgärdsarbetet till efter medarbetarundersökningen?
8. Hur engagerade är era anställda?
9. Upplever ni effekt på de anställdas engagemang efter ert åtgärdsarbete?
10. Era värden är simplicity, likeability och reliability. Hur ser företagskulturen ut på Alfa?
  - Hur syns era värden i det vardagliga arbetet/på kontoret?
11. Anser ni er vara en platt organisation?
  - Hur ser kommunikationen ut på kontoret?
12. Enligt jobbannonser arbetar utvecklare i cross-functional team. Hur fungerar det i praktiken?
13. Hur går det till om en utvecklare lämnar företaget? T.ex. med team, projekt, osv.
14. Vad gör ni för att behålla era anställda i ert development team?
15. Vilka är främsta orsakerna varför anställda i ert development-team lämnar?
16. För medarbetare inom IT (utvecklare, test etc.) är det viktigt att konstant kunna utvecklas och lära sig nytt. Hur ser era utvecklingsmöjligheter ut på Alfa?

17. Uppmuntrar ni era anställda att ta sig an externa karriärmöjligheter om interna utvecklingsmöjligheter är begränsade?

- Har du några ytterligare frågor eller synpunkter du vill tillägga?

- Kan vi få tillgång till tidigare års medarbetarundersökningar samt resultatet?

***Tack så mycket för intervjun!***

## **Bilaga 2 - Intervjuguide - Respondent 2-14**

1. Vad jobbar du med och på vilket kontor?
2. Hur länge har du arbetat på Alfa?
  - Varför valde du att börja arbeta här?
3. Hur trivs du på Alfa?
  - Vad kan förbättras så att du skulle trivas ännu bättre?
4. Vad anser du om medarbetarundersökningarna?
5. Har du märkt av de åtgärder som gjorts efter medarbetarundersökningar?
  - Är du nöjd?
  - Känner du att detta ger dig möjlighet att påverka verksamheten?

*Vi har pratat om att engagemang på Alfa grundar sig i att de anställda har ett driv och har kul på sitt jobb.*

6. Hur anser du att medarbetarundersökning och åtgärdsarbete påverkar ditt engagemang på arbetsplatsen?
7. Vi har förstått att ni arbetar i team. Hur stort är teamet du arbetar i?
  - Hur fungerar det?
8. Finns det interna utvecklingsmöjligheter?
  - Hur funkar det på Alfa?
9. Hur är företagskulturen på Alfa?
  - Hur viktig är den för dig och din prestation?
  - Hur syns era värden simplicity, reliability och likability i det vardagliga arbetet?
10. Vad behöver du för att känna dig engagerad och får dig att vilja stanna kvar på arbetsplatsen?
  - Har du några ytterligare synpunkter du vill tillägga eller några frågor?

***Tack så mycket för intervjun!***