



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att behålla bankanställda

- En kvalitativ studie om employee retention utifrån ett identitetsperspektiv

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT 23

Kandidatuppsats

Karin Pernmyr 930421

Sanina Salihovic 020412

Handledare: Niklas Åkerman

Sammanfattning

Svenskar byter jobb allt oftare och denna rörlighet på arbetsmarknaden är kostsam för arbetsgivarna. Då det har visat sig att frivillig personalomsättning i många fall skulle kunnat kunnat motverkas av arbetsgivaren är det relevant att utforska hur organisationer kan arbeta med bibehållandet av personal. Ett samlingsbegrepp för åtgärder som syftar till att främja bibehållandet av personal är employee retention. För närvarande befinner sig Sverige i en lågkonjunktur, samtidigt har lärdomar dragits av svenska företag efter rekryteringsutmaningar under pandemins återhämtningsperiod, varför de insett värdet i att besitta relevant kompetens inför när konjunkturen väl vänder. Det har framkommit att medarbetare inom banksektorn för närvarande upplever hårt tryck och att de upplever en hög stress, vilket kan utgöra en risk för ökad frivillig personalomsättning. Tidigare forskning har visat att medarbetares intentioner till frivillig personalomsättning kan undersökas utifrån social identifiering.

Mot denna bakgrund har denna studie ämnat undersöka bankmedarbetares uppfattningar om employee retention utifrån den sociala identitetsteorin. Studien syftar till att fördjupa förståelsen för hur organisationer inom bankbranschen kan arbeta proaktivt med att behålla sin personal. För att uppnå syftet med studien besvaras forskningsfrågan om hur företag inom banksektorn kan arbeta med identitetsskapande för en ökad employee retention. Empiri har samlats in genom kvalitativa intervjuer med tio medarbetare inom banksektorn och analyserats genom studiens teoretiska referensram som bygger på social identitetsteori, organisationsidentitet och professionell identitet.

Studien har funnit att organisationer inom banksektorn kan arbeta med identitetsskapande för att främja employee retention på flera olika sätt utifrån de tre områdena social identitet, organisationsidentitet och professionell identitet. Inom dessa områden identifierades åtta olika teman som dessa organisationer kan arbeta med vilka är samhörighet och gemenskap, kunskapsdelning, bekräftelse, identifiering med organisationen, identifiering med gemensamma värderingar, anknytning till organisationen, yrkesutveckling och relationen mellan medarbetare och kund. Det framkommer att de tre olika identiteterna i vissa sammanhang samverkar, men i andra kontexter konkurrerar. Studiens insikter kan vara till hjälp för att främja medarbetarnas känsla av tillhörighet till organisationen under rådande konjunkturella läge i Sverige där det uppmärksammas att medarbetare kan uppleva ensamhet i sina roller och kompetenser, men kan också vara applicerbara i andra kontexter.

Nyckelord: employee retention, social identitetsteori, social identitet, professionell identitet, organisationsidentitet

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte och forskningsfråga	6
2. Teoretiskt ramverk	7
2.1 Social identitetsteori	7
2.2 Organisationsidentitet	9
2.3 Professionell identitet	10
2.4 Employee retention	11
2.5 Konceptuell modell	12
3. Metod	12
3.1 Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats	12
3.2 Datainsamling	13
3.2.1 Urval	14
3.3 Forskningsetiska principer	15
3.4 Analysmetoder	15
3.5 Autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet	17
4. Empiri	17
4.1 Social identitet	17
4.1.1 Samhörighet och Gemenskap	17
4.1.2 Samarbete	19
4.2 Organisationsidentitet	20
4.2.1 Identifiering med organisationen	20
4.2.2 Framtidsutsikt inom organisationen	21
4.3 Professionell identitet	22
4.3.1 Yrkesutveckling	22
4.3.2 Relation till kund	23
5. Analys	23
5.1 Samhörighet och gemenskap	24
5.2 Kunskapsdelning	25
5.3 Bekräftelse	26
5.4 Identifiering med organisationen	28
5.5 Identifiering med gemensamma värderingar	29
5.6 Anknytning till organisationen	30
5.7 Yrkesutveckling	31

5.8 Relationen mellan medarbetare och kund	33
5.9 Sammanfattning av analys.....	33
6. Slutsats.....	34
7. Vidare forskning.....	35
8. Implikationer för praktiker	36
Referenser	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Enligt en undersökning gjord av SCB är trenden tydlig, svenskar byter jobb allt oftare (Andersson, 2018). En anställd stannar i genomsnitt fem år på sin arbetsplats innan den söker sig vidare. Högutbildade medarbetare bidrar i allmänhet mer till arbetsmarknadens rörlighet. En anledning till detta är enligt Flodberg (2018) att arbetsgivare tenderar att konkurrera om medarbetare med högre kompetenser och specialiserade kunskaper. Detta kan indikera att denna grupp troligtvis är mer benägna till att frivilligt byta arbetsplats till följd av att de upplever större förhandlingsfrihet gentemot andra grupper.

Work Institutes (2019) uppmärksammar att arbetsgivaren i 77% av fallen vid frivilliga uppsägningar kunde ha motverkat situationen. Frivillig personalomsättning är problematiskt för organisationer då det är kostsamt (Avanzi m.fl., 2014). Det är således relevant att undersöka vad som motverkar fenomenet med frivillig personalomsättning, varför denna studie kommer att fokusera på hur organisationer kan arbeta med bibehållandet av personal. Ett relevant begrepp för området är *employee retention* vilket kan definieras som den process som innebär att aktivt vidta åtgärder för att varaktigt knyta medarbetaren till sig i syfte att minska frivillig personalomsättning (Chaminade, 2006; Das & Baruah, 2013). Chaminade (2006) poängterar att det handlar om att övertyga medarbetaren att stanna kvar i organisationen baserat på dennes fria vilja, inte genom tvång. Das och Baruah (2013) beskriver en organisations förmåga att bibehålla viktiga medarbetare som avgörande för dess långsiktiga framgång, varför *employee retention* idag kan sägas utgöra ett betydelsefullt forskningsområde inom management- och organisationsforskning.

Efterfrågan på arbetskraft bedöms av Arbetsförmedlingen (2023) med anledning av rådande lågkonjunktur att vara lägre under 2023 och början av 2024 jämfört med 2022. Därefter beräknas konjunkturen påverkas positivt vilket förväntas resultera i att efterfrågan på arbetskraft ökar igen. Khalid och Nawab (2018) lyfter att den ekonomiska konjunkturen inverkar på organisationers förmåga att bibehålla personal. Vid högkonjunktur är arbetstagare mer benägna att frivilligt säga upp sig, medan förhållandet är det motsatta vid lågkonjunktur

där färre arbetsmöjligheter erbjuds. Detta är något som de menar bör beaktas när fenomenet personalomsättning undersöks. I ljuset av detta ter sig banksektorn högst aktuell att undersöka i en tid där branschen är en av få som är ekonomiskt välmående till följd av det allmänna ränteläget (Taltavull, 2023).

Parallellt med att efterfrågan på arbetskraft är lägre just nu upplever arbetsgivare enligt Arbetsförmedlingen (2023) hög brist på medarbetare med efterfrågade kompetenser. Inom den privata sektorn anger fyra av tio arbetsgivare att de under de senaste sex månaderna haft brist på arbetskraft och inom tjänstesektorn uppger tre av tio arbetsgivare en likartad situation. Trots att andelen minskat tre kvartal i rad är personalbristen högre än normalt. Därtill hade företag rekryteringsutmaningar under återhämtningsperioden efter pandemin, vilket resulterat i att de insett värdet i att besitta arbetskraft med relevant kompetens i god tid inför konjunkturons positiva vändning (Arbetsförmedlingen, 2023).

En annan aspekt av konjunkturläget som påverkar banksektorn är att den ökade ekonomiska oron i samhället riskerar att ytterligare pressa de finansanställdas schema. Samtidigt uppger hälften av finansförbundets medlemmar ökad upplevd stress som ett arbetsmiljöproblem (Finansförbundet, 2023). Berörda medarbetare uppger att den arbetsrelaterade stressen delvis beror på hög arbetsbelastning vilket i sin tur beror på höga krav från kunder samt otydlig organisation. Därutöver upplever de sig ensamma i sina roller och inom sina kompetenser. Vidare uppger Finansförbundet (2023) att ytterligare stressfaktorer ökar risken för sjukskrivningar, ohälsa samt arbetsmiljöproblem. Forskning har visat att det finns ett samband mellan minskad stress och utbrändhet hos medarbetare som starkare identifierar sig med sina organisationer (van Dick & Haslam, 2012).

Då kundrelationer och förtroendebyggande är centralt inom banksektorn ter sig en kompetent medarbetare som en viktig resurs och en väsentlig konkurrensfördel. Samtidigt ser vi ett problem med att den ekonomiska situationen pressar medarbetare inom banksektorn vilket utgör en risk för ökad personalomsättning. Van Dick m.fl, (2004) beskriver att tidigare forskning om social identifiering inom organisatoriska sammanhang kan förklara medarbetares vilja till frivillig personalomsättning. Denna studie förankrar sig i social identitetsteori för att undersöka vad som får medarbetare inom banksektorn att vilja stanna kvar i företaget och hur företaget kan arbeta med employee retention i en tid där medarbetarna i banksektorn upplever högt tryck, samtidigt som företagen strävar efter att behålla sin kompetenta arbetskraft för att stå konkurrenskraftiga när konjunkturen väl vänder.

Nästa del berör studiens problemdiskussion i vilken tidigare forskning presenteras som ger en inblick inom området employee retention och sedan leder in på studiens syfte och forskningsfråga.

1.2 Problemdiskussion

Att medarbetare bidrar till frivillig personalomsättning uppbringar kostnader för organisationer (Adriano & Callaghan, 2022). Dessa omfattar bland annat rekryteringskostnader och utbildningskostnader (Adriano & Callaghan, 2022; Lyons & Bandura, 2021). När en skicklig medarbetare slutar för det även med sig kostnader i form av att organisationen kan förlora viktiga kompetenser som riskerar att påverka produktionen negativt samt att organisationen utsätts för risken att företagsunik kunskap som utgör en konkurrenskraft förs vidare (Lyons & Bandura 2021). Dessa studier påvisar anledningar till att frivillig personalomsättning är problematisk samt visar på relevansen i att studera employee retention i syfte att bibehålla personal. Som Lyons och Bandura (2021) framför är en viktig del i organisationens arbete med att behålla kompetent personal att arbeta proaktivt för en organisation som individen vill stanna i, varför fokus inte enbart bör ligga på den redan förverkligade personalomsättningen utan medarbetaren bör fångas upp redan innan denne börjat forma en tanke på att lämna sitt arbete.

Det förekommer tidigare studier gällande employee retention inom banksektorn som visar på vilka faktorer som påverkar de anställdas vilja att stanna kvar i organisationen. Två kvantitativa studier inom forskningsområdet employee retention med fokus på bankmedarbetare lyfter att en organisation kan främja bibehållandet av sin personal genom att säkerställa en hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö (De Sousa Sabbagha m.fl., 2018; Shahzad m.fl., 2020). Vidare finner De Sousa Sabbagha m.fl. (2018) i sin studie att motivation har positiva kopplingar med employee retention samt att denna motivation ökar i förhållande till hur nöjda medarbetarna är med sitt arbete.

En kvalitativ studie som undersöker banksektorn är Theodorssons m.fl. (2023) vilken syftar till att identifiera egenskaper hos organisationer som har varit framgångsrika i att behålla professionella anställda inom banksektorn. I sin studie beskriver de att banksektorn står inför utmaningar gällande att skapa en atmosfär som främjar bibehållandet av professionella medarbetare. För att ta itu med dessa utmaningar förklarar Theodorsson m.fl. (2023) att banksektorn kan vidta åtgärder såsom implementering av ökat fokus på ledarskapsförmågor hos mellanchefer, erkännande av de anställdas insatser och förbättrad arbetsmiljö genom en inkluderande och konstruktiv kommunikation.

Avanzi m.fl. (2014) genomförde en kvantitativ studie inom matindustrin i syfte att förklara frivilliga personalomsättningsavsikter med hjälp av en modell som kombinerar sociala identitetsteorin och sociala utbytesteorin. Inledningsvis beskriver Avanzi m.fl. (2014) att personalomsättning kan ses som ett misslyckande i relationen mellan anställda och organisationen. I sin studie finner de att social identifikation ökar upplevelsen av organisatoriskt stöd. Organisatoriskt stöd minskar följaktligen känslomässig utmattning som är en bidragande faktor till att medarbetare väljer att lämna sin arbetsplats. Detta går i samklang med Addai m.fl. (2022) som i sin kvalitativa studie med fokus på bankmedarbetare lyfter att organisationellt stöd minskar de anställdas intentioner att avsluta sin tjänst, vilket författarna förklarar skulle kunna bero på stödet från ledningen ökar känslan av samhörighet med organisationen. Däremot använder sig Addai m.fl. (2022) inte av den sociala

identitetsteorin i sin studie. Vidare betonar Avanzi m.fl. (2014) att en stark identifikation endast kan upprätthållas genom rättvisa och respektfulla relationer mellan en individ och en grupp och att denna identifikation mildrar kortsiktiga brister i stöd som organisationer sannolikt kommer att uppleva tidvis som exempelvis ekonomiska kriser

Relaterat till ekonomiska aspekter har Yacoub m.fl. (2022) genomfört en kvalitativ studie genom intervjuer med bankanställda i Libanon. Studien avsåg att identifiera de huvudsakliga arbetsrelaterade stressfaktorerna som kan påverka de anställdas mentala hälsa under samhällsekonomiska svårigheter. I sin studie finner de olika arbetsrelaterade stressfaktorer som påverkar de anställdas mentala välbefinnande såsom exempelvis arbetsmiljö, balans mellan arbete och privatliv samt arbetsbelastning. Vad gäller finanskrisen gav denna ytterligare arbetsrelaterade stressfaktorer såsom inkomst, anställningsosäkerhet samt brist på stöd från administrationen och HR. Några av de primära konsekvenser som forskarna presenterar är isolering och beteendeförändringar hos de anställda.

Trots att tidigare forskning har studerat området employee retention i stor omfattning framstår det som att det finns mer att utforska i en kontext som sammanbinder employee retention med den sociala identitetsteorin. Med anledning av det konjunkturella läget i Sverige och den relaterade ekonomiska oron upplever bankmedarbetare ökad stress och högt tryck samtidigt som de känner sig ensamma i sina roller och kompetenser. Det blir därför relevant att genomföra en kvalitativ studie som utforskar anställdas vilja att stanna kvar inom sina organisationer i förhållande till medarbetarnas känsla av tillhörighet till organisationen som den sociala identitetsteorin beaktar.

Denna studie fokuserar således på att undersöka medarbetares perspektiv och uppfattningar vilket förväntas ge en fördjupad förståelse och nyanserade insikter om hur organisationen kan arbeta proaktivt för att behålla sin personal. Kunskapen som genereras förväntas hjälpa organisationer och framför allt chefer inom banksektorn genom att de får insikter om hur de med sitt ledarskap kan optimera arbetet med employee retention. Emellertid kan andra liknande branscher också ha nytta av kunskapen som genereras från denna studie.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Genom att undersöka medarbetares uppfattningar om employee retention utifrån den sociala identitetsteorin syftar studien till att fördjupa förståelsen för hur organisationer inom bankbranschen kan arbeta proaktivt med att behålla sin personal.

För att uppnå syftet med studien utgår den från följande frågeställning:

Hur kan företag i banksektorn arbeta med identitetsskapande för en ökad employee retention?

2. Teoretiskt ramverk

Denna studie syftar till att undersöka medarbetares uppfattningar om employee retention utifrån den sociala identitetsteorin samt fördjupa förståelsen för hur organisationer inom bankbranschen kan arbeta proaktivt med att behålla sin personal. Detta genom att besvara studiens forskningsfråga "Hur kan företag i banksektorn arbeta med identitetsskapande för en ökad employee retention?". Studiens teoretiska ramverk bygger på social identitetsteori men har utökats till att omfatta även organisationsidentitet och professionell identitet vilka baseras på social identitet och således bedömts vara av relevans för studiens teoretiska ram.

Då social identitet fokuserar på sociala grupper och kan användas för att förstå arbetsrelaterat beteende kan förståelse utifrån de tre teorierna skapas för hur en starkare anknytning kan utvecklas. Därefter följer ett avsnitt om employee retention som visar hur bibehållande av personal kan främjas. Avslutningsvis presenteras en konceptuell modell som sammanbinder de tre teorierna med employee retention.

2.1 Social identitetsteori

Identiteter kan förstås genom att de är under ständig utveckling samt att de bidrar till sammanbindningen av en individs känslor, tankar och värderingar vilka styr individen i en viss riktning (Alvesson, 2000). Individer utformar sin identitet utifrån hur de själva kategoriserar sig som deltagare inom olika sociala sammanslutningar varför ett centralt begrepp inom social identitetsteori är självkategorisering. Social identitetsteori grundar sig på tanken att individen vill bevara och förbättra sin självkänsla och eftersträvar en positiv självbild. En individs sociala identitet präglas av dennes medlemskap i sociala grupper vilka associeras med ett positivt eller negativt värde baserat på hur individer uppfattar dessa. I sin tur formas dessa uppfattningar utifrån jämförelser med andra grupper och påverkar individens upplevda betydelse av att befinna sig inom respektive utom gruppen. Individens sociala identitet påverkas av det värde den tillskriver gruppen (Tajfel & Turner, 1986). Identiteter är varierande och beroende av olika kontextuella sammanhang (Alvesson, 2000). Därför är det i denna studie relevant att inkludera även organisationsidentitet samt professionell identitet och inte låta social identitet stå för sig själv.

Det anses väsentligt för att hantera sina arbetsuppgifter samt sociala relationer att inneha en robust och enhetlig självbild, varför individer inom en organisation finner ett värde i att engagera sig i rutinmässigt identitetsarbete (Alvesson, 2000). Människor skapar sina identiteter genom social interaktion såsom möten och kommunikation sinsemellan samt genom jämförelser med andra grupper och människor (Alvesson, 2000; Grafström m.fl., 2017). Den sociala identiteten kan referera till att en individ identifierar sig med en viss gruppkategori som en organisationsmedlem, men kan också referera till andra gruppstillhörigheter som exempelvis avdelning, yrke, religion och kön (Alvesson, 2000; Ashforth & Mael, 1989). Människan som art har utvecklats till att förlita sig på samarbete samt socialt lärande. Det är väsentligt för långsiktig överlevnad att människor har viljan till att förlita sig på andra samt själva vara benägna till att gemensamt utnyttja information, hjälp

och resurser. En grupp som innehar ömsesidigt förtroende riskerar inte förlora något på utbytet inom denna (Brewer, 1999).

Social identitetsteori kan enligt Alvesson (2000) användas för att förklara arbetsbeteende. Exempelvis kan medarbetare vara benägna till att investera mycket tid och ansträngning i sitt arbete vilket skulle kunna förklaras genom att medarbetare upplever ett intresse och nöje i sin sysselsättning, men skulle också kunna förklaras genom att de anpassar sig till normerna på arbetsplatsen. Det kan upplevas som naturligt av medarbetaren att bemöta förväntningar och normer på arbetsplatsen till följd av konformitet samt identifiering. Tråkiga och repetitiva arbetsuppgifter kan försvaga arbetsinriktade gruppnormer vilket i sin tur skulle kunna leda till att ett lika hårt arbete börjar ifrågasättas av medarbetaren samtidigt som medarbetaren kan börja uppfatta företaget mindre betydelsefullt för sin sociala identitet. Däremot om en medarbetares sociala identitet är stark kan det stärka arbetsnormerna vilket innebär att ett mindre intressant arbete ändå utförs med en bra insats då det utförs för företaget (Alvesson, 2000). En förklaring på detta skulle kunna vara att social identifiering betraktas som den personliga upplevelsen av den tillhörande gruppens framgångar, men också misslyckanden (Ashforth & Mael, 1989).

Frågan om social identitet kan omformuleras i termer av lojalitet. Lojalitet kan utifrån Alvesson (2000) tolkas som motsatsen till utträde från organisationen. Vid en hög nivå av lojalitet är medarbetaren benägen till att agera osjälviskt, prioritera chefens krav samt vara villig till att göra uppoffringar som gynnar organisationen. Vid en lägre nivå av lojalitet däremot, upplever medarbetaren ansvar men i sin tur också intressekonflikter. Benägenheten till att offra sig för chefen är dessutom begränsad. Vidare framför Alvesson (2000) att arbetsmotivation inte nödvändigtvis behöver vara förenat med lojalitet då medarbetare exempelvis skulle kunna arbeta lika hårt för kundens bästa. Därtill betonas att en individ kan ingå i flera olika sociala identiteter och att dessa i sin tur är både närvarande och frånvarande i olika kontexter (Alvesson, 2000). Flexibiliteten av ett socialt och organisatoriskt sammanhang kräver både aktivering och avaktivering av sociala identiteter då en medarbetares tankar som känslor och handlingar varierar under en arbetsdag.

Ashforth och Mael (1989) framför att nya medarbetare upplever osäkerhet inom sina roller, status och skapandet av en självdefinition. Det kräver att den nya medarbetaren lär sig vem den är inom organisationen för att i sin tur kunna förstå och agera inom organisationen. Vilket medför att den nya medarbetaren måste lära sig om organisationens policy, förväntningar, beteendemönster samt maktstrukturer. Alvesson (2000) poängterar att ledningen kan uppleva en utmaning gällande att främja sammanhållning och stöd inom gruppen då en stark teamkänsla inom en viss grupp riskerar att avskilja denne från hela företaget och i sin tur även leda till att en större grupp väljer att sluta. Detta eftersom en egen starkt sammanhållen grupp ökar känslan av självständighet och mindre lojalitet gentemot chefen. Varför det även skulle kunna argumenteras för att det finns en negativ aspekt gällande identitetsskapande i organisationen. I stället för att främja en hög employee retention kan det i stället leda till att en större grupp väljer att sluta. Därför är det av stor vikt för chefen

att arbeta med stärkandet av identifikationen med företaget men samtidigt neutralisera konkurrerande sociala identiteter (Alvesson, 2000).

2.2 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet har sin utgångspunkt i teorier om social identitet (Lievens m.fl., 2007). Med utgångspunkt i social identitetsteori beskriver Mael och Ashforth (1992) att organisatorisk identifikation definieras som individens upplevelse av samhörighet med organisationen samt upplevelsen av dess triumfer och motgångar som tätt sammankopplade med sina egna. Individens psykologiska anknytning till en viss organisation återspeglas med hjälp av organisatorisk identifikation (Bamber & Iyer, 2002). Organisationsidentiteten har förmågan att skapa positiva utfall för både medarbetaren och organisationen, såsom arbetsengagemang samt benägenhet att stanna kvar på organisationen (He & Brown, 2013). Därför skulle en form av psykisk förlust kunna upplevas av medarbetaren om denne väljer att lämna organisationen (Mael & Ashforth, 1992). Ju mer attraktiv organisationsidentiteten är för en medarbetare desto starkare upplevs identifikationen med organisationen (Kreiner & Ashforth, 2004).

En detalj som Alvesson (2000) framför är att särskilja mellan social identitet och frågor som behandlar internalisering av värderingar och normer. I stället syftar social identitet enligt Alvesson (2000) till självkategorisering och står till grund för en individs tänkande samt dess relationer. Trots att en individ kan definiera sig själv i termer av den organisation individen arbetar för kan individen också vara oenig om de rådande värderingar, strategier samt ledningsstrukturen i organisationen (Ashforth & Mael, 1989). Det är däremot sannolikt att den sociala identiteten bidrar till att idéer, värderingar och normer som associeras med företaget internaliseras. Samtidigt är det också förekommande att en person identifierar sig med gruppen när dess värderingar uppfattas som tilltalande för individen (Alvesson, 2000). Samma sak gäller organisationsidentitet där en del forskare med utgångspunkt i social identitetsteori refererar till delning av gemensamma värderingar samt mål. Medan andra forskare menar på att det är en emotionell aspekt som innefattar känslan av tillhörighet och gemenskap (Edwards & Peccei, 2007). I denna studie ligger fokuset på båda dessa aspekter i syfte att få en mer heltäckande och nyanserad förståelse för hur organisationer med hjälp av identitetsskapande kan öka sin employee retention.

Edwards och Peccei (2007) presenterar tre komponenter av organisationsidentitet. Första komponenten handlar om hur medarbetarna kategoriserar sig själva som medlemmar i organisationen. Ju mer medarbetare betraktar sig själva tillhöra organisationen, desto starkare är deras organisationsidentitet. Andra komponenten syftar till integrering av mål och värderingar som delas av medarbetarna i organisationen samt integreras i deras trosystem. Ju mer medarbetarna upplever att de delar viktiga värderingar och mål desto starkare är deras organisationsidentitet. Tredje komponenten går ut på medarbetarens känslomässiga anknytning till organisationen, vilket inkluderar medarbetarens upplevda känsla av

medlemskap, anknytning och tillhörighet i organisationen. Ju starkare känsla desto starkare organisationsidentitet (Edwards & Peccei, 2007).

Det finns en organisationsidentitet när medarbetare identifierar sig med en verksamhet som i sin tur kan liknas med att organisationen besitter en inneboende självbild. På samma sätt som uppfattningen av en individs identitet brukar beskrivas kan även organisationsidentitet beskrivas, alltså som vad individen säger, tycker och gör. Denna typ av identitet ska förstås genom de personliga kännetecken överförda till en organisation och beskrivs som ett kulturellt och relationellt fenomen som inte bara "existerar" utan skapas tillsammans av medarbetarna (Grafström m.fl., 2017). Organisationsidentitet är en specifik form av social identitet då en individs organisation kan besvara frågan "vem är jag?" (Ashforth & Mael, 1989). Organisationsidentiteten besvarar frågan för medlemmarna i organisationen om "Vilka är vi?" eller "Vilka vill vi vara?". Dessa frågor stärker medarbetarnas känsla av att de tillhör samt verkar i ett särskilt sammanhang. Beroende på hur medlemmarna svarar på frågorna är dessa ett slags riktmärke för hur medlemmarna förstår sin organisation samt att denna förståelse förändras över tid och är inget en organisation blir färdig med. Dessutom bidrar organisationsidentiteten till stabilitet och trygghet trots att den är i ständig förändring (Grafström m.fl., 2017).

2.3 Professionell identitet

Professionell identitet kan ses som en underkategori till social identitet (Slay & Smith, 2011). Begreppet åsyftar hur en medarbetare definierar sig utifrån sitt arbete som individen utför, till exempel "jag är en bankmedarbetare" och behöver inte nödvändigtvis vara specifik för en viss organisation (Mael & Ashforth, 1992). En individs professionella identitet utvecklas under hela yrkeslivet. Vid karriärutveckling behöver individen utveckla sin kompetens och anpassa sig till en ny rollmiljö varför dennes självuppfattning påverkas och i sin tur förändrar individens professionella identitet (Ibarra, 1999). Som ny i en organisation drivs medarbetaren att utveckla en professionell identitet, detta då denna typ av social identifiering minskar upplevelsen av osäkerhet (Hogg & Terry, 2000).

Den professionella identiteten har koppling till beteenden och värderingar inom arbetet enligt Ibarra (1999) och det betonas av Mael och Ashforth (1992) att värderingar, normer och krav inom en professionell identitet kan motsägas av de som finns inom en organisationsidentitet. Om medarbetaren i sin roll förväntas utföra arbetsuppgifter som strider mot de värderingar och normer som denne förknippar med sin professionella identitet beskriver Bamber och Iyer (2002) att det kan uppstå en konflikt mellan den professionella identiteten och organisationsidentiteten vilket kan leda till frivillig personalomsättning. Ett annat konfliktområde som kan uppstå i förhållande till professionell identitet menar Alvesson (2000) är när medarbetaren arbetar närmare kunden och till följd skapar starkare band till denne gentemot organisationen. Bamber och Iyer (2002) betonar att konflikten mellan professionell identitet och organisationsidentitet dock kan minskas genom stärkande av organisationsidentiteten som i sin tur också kan minska medarbetarens intention att lämna

organisationen. Den professionella identiteten beskrivs däremot inte ha samma direkta påverkan på konflikten men däremot inverka på organisationsidentifieringen varför den indirekt påverkar nämnda konflikt och avsikten att lämna organisationen (Bamber & Iyer, 2002)

2.4 Employee retention

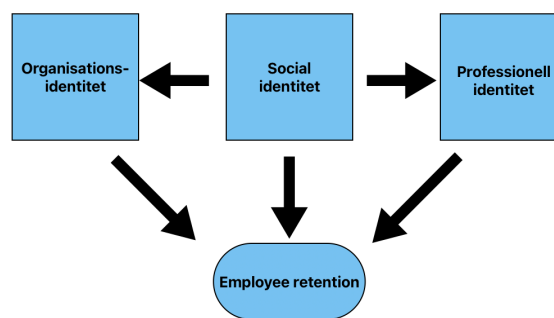
Åtgärder som syftar till att främja bibehållandet av personal ryms under samlingsbegreppet employee retention (Chaminade, 2006; Das & Baruah, 2013). Social identitet och lojalitet har en nära anknytning till varandra och är betydelsefulla områden att arbeta med för organisationen när det rör detta område (Alvesson, 2000). Rörande employee retention kan organisationer arbeta med lojalitet i olika former. Två tillvägagångssätt som Alvesson (2000) lyfter är instrumentell lojalitet som uppnås genom bland annat formella avtal och ekonomiska incitament, samt identitetsbaserad lojalitet som åstadkoms genom att främja identifiering med organisationen. Denna studie har sitt fokus på de identitetsbaserade aspekterna varför beslutet fattats att fokusera på denna typ av lojalitet som handlar om att skapa gemenskap, positiva emotionella band och sociala relationer mellan medarbetare samt bygga en stark organisationsidentitet.

Alvesson (2000) menar att organisationens arbete med bibehållande av medarbetare kan delas in i två huvudsakliga områden. Det första är hantering av lojalitet vilket handlar om förebyggande åtgärder som syftar till att främja medarbetarens intention att stanna inom organisationen genom att förmedla upplevelsen av att den är en viktig del i verksamheten. Det andra området är hantering av utträde ur organisationen vilket har sitt fokus senare i processen där medarbetaren hunnit utforma tanken på att lämna organisationen, där handlar det om att förhindra den frivilliga personalomsättningen snarare än att agera förebyggande samt att begränsa den negativa påverkan när medarbetare i slutändan väljer att lämna organisationen.

Andra möjliga strategier för att främja bibehållande av personal innefattar höga löner, möjlighet till karriärutveckling, positiv arbetsmiljö samt intressanta arbetsuppgifter (Alvesson, 2000; Clouter m.fl., 2015; Xuecheng m.fl., 2022). Att erbjuda medarbetare möjlighet till utbildning och utveckling är en av de viktigaste strategierna för att bibehålla personal (Cloutier m.fl., 2015; Xuecheng m.fl., 2022). Cloutier m.fl. (2015) menar att denna strategi bidrar till ökad lojalitet från medarbetarna gentemot organisationen, en sammanhängande arbetsstyrka samt möjligheter i form av nya arbetsroller och ansvarsområden vilket sin tur främjar känslan av medarbetarnas samhörighet med organisationen. Vid situationer när medarbetare inte kunnat hindras från frivillig uppsägning menar Alvesson (2000) att det kan hanteras genom att upprätthålla goda relationer till dessa, detta kan ge fördelar som att de samarbetar vid upplärning av nya medarbetare i organisationen.

2.5 Konceptuell modell

Nedanstående modell sammanfattar hur denna teoretiska referensram är sammankopplad. Som det framgår av de två översta pilarna står social identitet till grund för både organisationsidentitet och professionell identitet. Dessa tre teorier används för att utforska hur organisationer med hjälp av identitetsskapande kan öka sin employee retention, varför de nedre pilarna från de tre identitetskomponenterna pekar mot employee retention. Empirin kommer utifrån teorin att utforska vad som finns i dessa pilar och således främjar employee retention. Därför kommer denna modell att utvecklas mot slutet av analysen för att visa på vilka komponenter som är viktiga för medarbetarnas vilja att stanna kvar i organisationen samt hur chefer kan arbeta med detta för att öka sin employee retention.



3. Metod

3.1 Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats

Denna studie ämnar med hjälp av den sociala identitetsteorin undersöka employee retention utifrån medarbetares egna uppfattningar och tankar, detta genom forskningsfrågan vilken specificerar att det rör sig om att undersöka hur företag inom banksektorn kan arbeta med identitetsskapande för en ökad employee retention. Eftersom syftet inriktar sig på att utforska medarbetarnas subjektiva upplevelser har en kvalitativ forskningsmetod valts. En sådan metod lägger vikt vid att studera denna typ av mjukare data snarare än analys av statistiskt verifierbara samband (Patel & Davidsson, 2011). Eftersom studien inriktar sig på att nå djupgående förståelse genom analys av medarbetares egna tankar kring identitetsaspekter i som kan vara svåra att mäta är en tolkande ansats tillämpbar. Fokus ligger i individers uppfattningar samt tolkningar av deras sociala verklighet, något som är i ständig förändring (Bryman & Bell, 2017).

Relationen mellan dessa områden kan utforskas utifrån olika angreppssätt. I denna studie tillämpas ett abduktivt arbetssätt vilket innebär att delar av induktion och deduktion vävts samman (Patel & Davidsson, 2011). Detta har för studien inneburit att social identitetsteori har använts som utgångspunkt för att närma sig ämnet och inledningsvis präglad syfte och forskningsfrågor. Därefter har empirin fått frihet att påverka den teoretiska ramen vilket sedan gjort att denna delvis har omarbetats och utvidgats efter nya empiriska insikter efter

studiens fortlöpande. Att abduktion ger forskaren ökad frihet är en fördel som bekräftas av Patel och Davidsson (2011). Detta sätt att arbeta har för studien bidragit till att skapa en djupare förståelse för ämnet under studiens gång och att underlätta identifieringen av relevanta mönster och samband i empirin.

3.2 Datainsamling

För att fånga medarbetarnas personliga uppfattningar samt beskrivningar av upplevelser med avsikt på att besvara studiens forskningsfråga har empiri samlats in genom kvalitativa intervjuer. Dessa ger utrymme för djup och bredd i empirin (Bryman & Bell, 2017). Lind (2022) menar att kvalitativa intervjuer är anpassningsbara, men betonar att anpassningsbarhet kräver förberedelse. Med detta i åtanke har semistrukturerade intervjuer använts för att generera empiriskt material till studien samtidigt som en intervjuguide stått till grund för intervjufrågorna. Då synen på identitet är komplex och varierar individuellt för varje medarbetare anpassades utformningen av frågorna och deras ordningsföljd efter vardera respondent. Vi har dessutom översatt teorin till intervjufrågor utformade för att underlätta för respondenterna att svara på komplexa frågor som exempelvis rör deras självbild. När vi upptäckte att respondenter hade svårt att besvara vissa frågor reviderades dessa omgående inför nästa intervju. För att inte påverka respondenternas svar har vi siktat på att ställa öppna frågor. Av den anledningen passade en semistrukturerad intervju bäst eftersom den är flexibel samt ger stor frihet för respondenterna att utforma sina svar med utgångspunkt i egna upplevelser och uppfattningar (Bryman & Bell, 2017). Detta gav respondenterna möjlighet att utveckla sina svar utifrån sitt eget perspektiv vilket bidrog med nyansrika svar. Användningen av semistrukturerad intervju passade studiens abduktiva arbetsprocess genom att frågorna har kunnat revideras under intervjuernas fortlöpande samt utveckling av teori.

För att hålla intervjun till ämnet använde vi oss av en intervjuguide för att säkerställa att väsentliga teman berördes, en sådan kan bidra med struktur och riktning (Lind, 2022). Därav bestod intervjuguiden av tre huvudsakliga teman i förhållande till studiens teoretiska ramverk, vilka var social identitet, organisationsidentitet samt professionell identitet. Även inledande frågor och avslutande frågor fanns med i intervjun för att få respondenten uppvärmd och trygg samt koppla samman hela intervjun (Patel & Davidsson, 2011). Det gav även respondenten möjlighet att tillägga ytterligare synpunkter som kan vara intressanta för undersökningen. Flexibiliteten gav oss möjlighet att ställa relevanta följdfrågor utifrån vad respondenten hade sagt, dock bestod intervjuguiden av redan färdiga huvudfrågor i syfte att leda samtalet framåt.

För denna studie genomfördes totalt tio intervjuer som i ett enskilt fall skett på respondentens arbetsplats, i övrigt har de skett via Teams. Detta på grund av bekvämlighet samt tillgänglighet vilket bidragit till att motivera respondenter att delta. Samtliga respondenter gav sitt samtycke till att intervjun spelades in. Detta gjordes med hjälp av en integrerad inspelningsfunktion i Teams när detta var möjligt samt en funktion för transkribering. I två fall användes i stället röstmemoverktyget i forskarnas mobiltelefon respektive dator och dessa

intervjuer transkriberades manuellt. Att samtliga intervjuer spelades in gjorde att det fanns möjlighet att kontrollera materialet i efterhand. Transkriberingsfunktionen gav en inte fullt korrekt återgivning av samtalet i text varför även denna behövde kontrolleras noga. Samtliga intervjuer transkriberades samma dag som intervjun genomfördes. Därefter erbjöds varje respondent att läsa igenom transkriberingen för att säkerställa korrekt innehåll och eventuellt utesluta känsligt material.

3.2.1 Urval

I nedanstående tabell redovisas studiens medverkande respondenter med generell yrkesroll, anställningstid inom organisationen samt information om respondenten har bytt roll inom organisationen. Med hänsyn till respondenternas anonymitet har deras namn samt fullständiga anställningstid avidentifierats. Även respondenternas yrkesroll har anonymiserats till mer generella titlar som inte specificerar vilken avdelning de arbetar inom.

Tabell 1

Urval av respondenter

Respondent	Roll	Anställningstid
X1	Intern funktion	> 5 år
X2	Rådgivare	> 5 år
X3	Rådgivare	> 5 år
X4	Rådgivare	5 år
X5	Rådgivare	< 5 år
X6	Intern funktion	< 5 år
X7	Rådgivare	< 5 år
X8	Rådgivare	5 år
X9	Rådgivare	< 5 år
X10	Rådgivare	< 5 år

Studiens respondenter har i första hand valts utifrån deras relevans till forskningsfrågorna, detta benämns enligt Bryman och Bell (2017) som ett målinriktat urval. Eftersom denna studie ämnar undersöka medarbetares perspektiv fattades beslutet att enbart intervjua medarbetare och inte chefer. För att begränsa risken att urvalsmetoden skulle resultera i en snedvriden och begränsad variation i respondenternas svar bedömdes att insamling av empiri inte borde begränsas till enskild organisation. I syfte att främja variation i empirin kontaktades därför flera olika organisationer inom banksektorn. Det gjordes en geografisk avgränsning till verksamheter inom Västra Götaland för att kunna erbjuda samtliga

respondenter möjligheten att genomföra intervjun på plats.

Initialt har kontaktuppgifter till organisationer inom banksektorn i aktuellt verksamhetsområde eftersökts på deras respektive hemsidor. Via mejl har sedan studiens syfte kommunicerats i anslutning till att förfrågan om intervju med medarbetare framförts. Utifrån detta har kontaktuppgifter till respondenter av relevans för studien sedan förmedlats genom den initiala kontaktpersonen. Vid andra tillfällen förmedlades respondentens kontaktuppgifter från bekanta, dessa respondenter förmedlade i sin tur kontakt med ytterligare respondenter. Denna typ av kedjeliknande tillvägagångssätt kan kategoriseras som ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017). Denna urvalsmetod gav å ena sidan de första kontaktpersonerna möjlighet att välja vilka respondenter som de ville knyta samman oss med, varför det kan vara svårt att säkerställa huruvida dessa personer är representativa för organisationen. Å andra sidan gav urvalsmetoden åtkomst till fler respondenter och därmed rikare empiri. För denna studie har alltså sammanfattningsvis en kombination av målinriktat urval och snöbollsurval använts för att uppnå rikare empiri utifrån respondenter som är av relevans för studien. Genom dessa urvalsmetoder genomfördes slutligen intervjuer med tio olika respondenter vilka representerar fem olika organisationer inom banksektorn.

3.3 Forskningsetiska principer

För att säkerställa studiens kvalitet har den utformats enligt befintliga riktlinjer för god forskningssed. Denna studie bedrivs inom det samhällsvetenskapliga området, vad gäller forskning som bedrivs inom detta fält finns det enligt Vetenskapsrådet (2017) fyra viktiga etiska aspekter som bör lyftas: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*, och *nyttjandekravet*.

I enlighet med nämnda principer för god forskningssed har samtliga respondenter vid första kontakt informerats om studiens syfte, omfattning och tillvägagångssätt, på detta sätt har vi beaktat informationskravet. Det har lagts vikt vid att belysa att medverkan bygger på individens fria vilja och att denne när som helst kan dra tillbaka sitt samtycke, på detta sätt har samtyckeskravet tagits i beaktning. För att säkerställa individens anonymitet och beaktandet av konfidentialitetskravet har uppgifter om namn, kön, yrkesroll, arbetsgivare och anställningstid inom organisationen avidentifierats och inspelningar har raderats omgående efter transkribering i enlighet med konfidentialitetskravet. Transkriberingar har i sin tur också raderats omgående efter färdigställande av analys och slutsats. Genom detta agerande har även nyttjandekravet beaktats då det säkerställts att insamlad empiri enbart kunnat användas till studien i fråga.

3.4 Analyismetoder

Transkriberingen var första delen av vår analys då den gav upphov till identifiering av relevanta faktorer och begrepp utifrån den teoretiska referensramen samt bidrog till ytterligare utveckling av teori då nya aspekter av intresse upptäcktes. Andra delen av vår

analys bestod av att koda empirin i återkommande kategorier och mönster (Lind, 2022). Vi tog i första hand hjälp av vår tematiserade intervjuguide som underlättade första kodningen av empirin genom att vi kodifierade utifrån social identitet, organisationsidentitet samt professionell identitet. Vi uppmärksammade att några av svaren från respondenterna kunde ingå under flera olika kategorier samt att några var mer lämpliga att kategorisera under ett annat tema. Vid första kodningen av empirin reducerades material som inte ansågs relevant för syftet och forskningsfrågan, detta eftersom endast det underlag som är relevanta för undersökningens syfte och frågeställningar bör redovisas (Lind, 2022). Däremot sparades allt material med i originaldokumentet för att ha möjlighet att återgå till empirin och säkerställa att den inte lyfts ur sin kontext, detta då intervjuerna skedde vid olika tidpunkter och det går inte att ha all information färskt i minnet. Vi genomförde totalt tre kodningar av empirin, varefter den teoretiska referensramen omarbetades och det i empirin identifierades tydliga mönster, samband och olikheter. Detta abduktiva sätt att arbeta med att systematiskt kombinera empiri och teori som ger empirin utrymme att utveckla kategorier i stället för att begränsas av ett fördefinierat teoretiskt ramverk menar Dubois och Gadde (2002) kan bidra till öka insikten och fördjupa analysen för ett specifikt fenomen.

Därefter har en djupgående analys av datan genomförts med utgångspunkt i de kategorier och teman som växt fram efter dessa tre kodningar vilka illustreras i analyskapitlet. Analysen lämnar utrymme åt tre olika komponenter vilka är det teoretiska ramverket, empirin samt vår egen tolkning vilken utgår från de två föregående komponenterna. Vår analysmodell har efter den djupgående analysen byggts på med centrala begrepp och kategorier inom respektive tema, som redovisas i analysmodellen under analysavsnittet. Vad gäller employee retention som denna studie ämnar undersöka utifrån social identitetsteori, vill vi belysa att den teoretiska referensramen har haft en inverkan på vår analys och slutsats, då denna används som en lins för vår tolkning av empirin. Andra identitetsteorier samt respondenter i andra kontexter hade kunnat medföra andra resultat och en annan slutsats.

Alvesson (2003) betonar vikten av att förhålla sig reflexiv samt kritisk till intervjudata. Vi är medvetna om att inga resultat i sig är objektiva, intervjudatan beskriver inte en absolut sanning i hur det är. Respondenterna berättar om sina egna upplevelser och uppfattningar utifrån sina egna perspektiv. För denna studie är inte detta en begränsning då studiens syfte går ut på att fördjupa förståelsen utifrån medarbetarnas egna uppfattningar och upplevelser om employee retention baserat på den sociala identitetsteorin. Att studiens syfte är inriktat på tolkning och förståelse gör det lämpligt att använda kvalitativa analysmetoder då de är anpassade till dessa typer av forskningsproblem (Patel & Davidsson, 2011). En problematisk faktor med abduktion är att den på grund av sin flexibla form medför risken att studien färgas av forskarens subjektiva tolkningar och erfarenheter (Patel & Davidsson, 2011). För att hantera detta har vi genomfört analysen gemensamt och varit medvetna om samt reflekterat över detta genomgående. Vi har också använt oss av följdfrågor när respondenternas svar varit oklara för oss samt erbjudit samtliga respondenter att korrekturläsa transkriberingen. Dessutom har vi eftersträvat en tydlig redovisning av empirin och inkluderat citat för att ytterligare öka transparensen.

3.5 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet

Det är viktigt för en kvalitativ studie att uppnå tillförlitlighet och trovärdighet. I en kvalitativ studie talar man om autenticitet, pålitlighet samt träffsäkerhet för att uppnå detta (Lind, 2022). I fråga om autenticitet har dataunderlagets äkthet säkerställts genom inspelning och transkribering av samtliga intervjuer. Detta för att säkerställa och återge korrekt empiri för att i sin tur sedan också säkerställa korrekt grundad analys. Vi har även valt att skriva ut citat från respondenterna för att visa på tydlighet och ge en rättvisande bild när dessa skildringar upplevts som svåra att sammanfatta. Pålitligheten har beaktats genom att vi återgett val av metoder och vårt tillvägagångssätt under studiens gång i högsta möjliga grad under metodkapitlet. Träffsäkerheten i studien har beaktats genom att intervjuguiden konstruerats i enlighet med teoretisk referensram detta för att samla in så relevant data som möjligt. Därför har även intervjufrågorna reviderats när teoretisk referensram utvecklats.

4. Empiri

I följande avsnitt redogörs empirin av de genomförda intervjuerna. Strukturen utgörs av huvudrubrikerna social identitet, organisationsidentitet och professionell identitet. Respektive huvudrubrik har tilldelats underrubriker utifrån de teman som framkom som centrala under intervjuprocess och dataanalys. Samtliga respondenter synliggörs inom empirin vilket åskådliggörs i löpande text. Vi har även valt att lyfta citat i syfte att tydliggöra respondenternas uppfattningar för läsaren.

4.1 Social identitet

4.1.1 Samhörighet och Gemenskap

Samtliga respondenter beskriver en god relation till sin arbetsgrupp och att de värdesätter god sammanhållning. Exempelvis beskriver X7 att samhörighet med gruppen är viktigt för dennes vilja att stanna kvar inom organisationen och att fungerande kommunikation inom gruppen är en av de viktigaste delarna inom dennes arbete. I sin tur beskriver X5 att det är viktigt att känna tillhörighet med till gruppen, kunna förlita sig på sitt team och att arbeta i en gemensam riktning och mot samma mål. I respondenternas svar finns ett genomgående mönster i beskrivningar kring hur de inom gruppen hjälper varandra och kompletterar varandra med kunskap inom olika områden. Exempelvis uttrycker X7 att det är skönt att känna stöttning i sitt team vilket även X10 lyfter då hen uttrycker att de i rollen möter stor variation i ärenden vilket gör det omöjligt att kunna allt själv. Hen lyfter att det innebär att de får ta hjälp av olika yrkesgrupper varför de bygger band inom hela organisationen. Även X2 lyfter samarbetet mellan olika avdelningar, därtill beskriver hen att när en individ i gruppen får åka iväg på utbildning kan denne bidra med kunskap även till sina kollegor. X3 uttrycker att hen har kallats för den informella ledaren med beskrivningar som att *“Du är ingen chef,*

men jag märker hur alla går till dig och ställer frågor och du säger aldrig nej, du går upp och hjälper dem oavsett vad det är du jobbar med”.

Både X7 och X4 beskriver att de vill delta i att hjälpa och stötta medarbetare inom gruppen. Man vill utveckla kollegorna, men även sig själv. Det betonas av flera respondenter att ett ömsesidigt förtroende inom gruppen även är viktigt för sammanhållningen. X4 förklarar att *“Jag säger inte att jag kan allt, men jag försöker i alla fall hitta lösningen tillsammans om man inte kan det”*. Det ges ett exempel av X10 på hur man hjälper kollegor när man närmar sig stängningstid och man ser att en kollega har ett ärende som dröjer, om man då hjälper kollegan trots att man är färdig med sitt eget, kan man ändå gå därifrån samtidigt. Detta beskrivs av X10 gynna flera parter *“Om mina kollegor hjälper mig i arbetet, då flyter det på och jag kommer arbeta bättre och de med. Det spillar ju över på alla och hela organisationen”*. Gemensamt för de flesta respondenter är att de motiveras av sin individuella utveckling varför individuell framgång värderas högt, men att de även beaktar gruppens och organisationens gemensamma mål. X2 uttrycker att dessa målsättningar tenderar att följas åt. Flera respondenter poängterar att det är som grupp man presterar varför det i slutändan ändå är viktigast och det beskrivs av X4 som att det är viktigt att beakta.

Samtidigt gillar jag inte när någon ska fjäska, eller att någon individ höjs till skyarna hela tiden. Tycker hellre att man ska lära ut kunskapen så att alla kan bli bättre än att man bara höjer en till skyarna hela tiden. För att när denne slutar, var händer då? Jo, då har man flera som inte kan lika mycket. -X4

X7 hade önskat mer inslag av gruppsmål, likt samtliga respondenter lyfter hen att medarbetare besitter olika kompetenser och därför är bra på olika delar. Gruppsmål beskrivs av X7 som både lättare och roligare att arbeta mot gentemot individuella. Att man som team motiveras och hjälps åt överensstämmer uttrycks av flera respondenter, exempelvis beskriver X5 att det är positivt när det upplevs som att man har ett gemensamt syfte. Dock belyser X7 belyser att lönesamtalen utgår från personlig måluppfyllelse varför hen borde prioritera annorlunda. För X8 är det däremot tydligt att den individuella framgången motiverar mest då hen uttrycker att gruppens mål endast handlar om att företaget kan tjäna massa pengar *“Så varför skulle det sporra mig, att försöka sälja mer alltså.”*

För att främja en känsla av gemenskap lyfter respondenterna olika områden som organisationen kan arbeta med. Exempelvis efterfrågar X4 mer kunskapsdelning inom gruppen genom att sitta med och lära av varandra på kundmöten och X2 betonar att man inom gruppen inte hinner utbyta så mycket erfarenhet och information som vore önskvärt. Flera respondenter efterfrågar gemensamma aktiviteter utanför arbetet för att främja gemenskap såsom afterworks eller större evenemang som involverar större delar av organisationen. Det kan handla om att få ett ansikte på andra inom organisationen men även att fördjupa sin relation till sina närmare kollegor. Man utvecklar sina relationer genom att lära sig saker ihop varför gemensamma läraaktiviteter kan vara positiva för gemenskapen beskriver X10. Att man känner uppskattning både från kollegor och chefer verkar vara en

viktig faktor i bibehållandet av personal utifrån flera av respondenternas svar. Det bidrar till positiv stämning och gemenskap för gruppen när den uppskattas för sina prestationer, förklarar X3. Uppskattning behöver enligt X2 inte komma från enbart chefer, utan även uppskattning från kollegor och kunder värderas. Både X10 och X8 lyfter att organisationens bemötande av medarbetarnas prestationer också spelar in för känslan av gemenskap.

Kanske att inte ställa alla mot varandra hela tiden utan mer se till att folk är bra på olika saker. Så att det inte blir typ du har sådana här siffror, jämfört med den och den typ så att man hela tiden, det blir som att man är konkurrenser. - X8

Det betonas av X8 och X9 att ett socialt sammanhang på jobbet är viktigt för arbetsmiljön och bidragande till deras vilja att arbeta kvar inom organisationen. För X9 och X5 är bra kollegor betydelsefulla och de beskrivs kunna lyfta upp dem om de har en dålig dag eller mycket att tänka på. Det beskrivs av X5 som att hen tillbringar en stor del av sin tid på jobbet och att kollegorna för hen har kommit att bli som en "mini-familj". Hen saknar jobbet när hen är sjuk, det är en miljö man vill vara i då den bidrar till att ge energi och främjar ett gott humör.

De allra flesta respondenterna lyfter att deras känsla av samhörighet och tillhörighet med organisationen är betydelsefull för deras vilja att stanna inom organisationen. X4 beskriver att upplevelsen av samhörighet med organisationen är betydelsefull på så sätt att hen vill stå för det hen gör och kunna stå bakom de beslut som fattas. Samtidigt berättar X8 om hur samhörigheten med organisationen minskat och gett negativ effekt på dennes arbetsprestation.

Under min första tid som anställd kände jag väldigt stor samhörighet, att man verkligen hade företagshatten på sig hela tiden, att man stod för det man gjorde. Man tyckte själv att det var väldigt bra produkter och att det var ett bra jobb. Det syntes ju i ens arbetsprestation och så vidare, sen när jag på senare år inte har känts så, då presterar jag inte heller lika bra. -X8

4.1.2 Samarbete

Samtliga respondenter lyfter att samarbete inom gruppen är avgörande för att utföra sina arbetsuppgifter. Exempelvis förklarar X10 att en stark gemenskap minskar känslan av ensamhet, man lär sig av varandra och man börjar bete sig mer som en grupp tillsammans. För X9 har det exempelvis varit utmanande att acceptera sin roll som ny inom verksamheten då hen hade mångårig erfarenhet inom sitt förra yrke vilket uttrycktes i termer av "Att gå från ett jobb där man kan allt och inte behöver fråga andra om hjälp, till att behöva fråga om i princip allt från hur man loggar in i system, till vad gör jag nu?" Sammantaget beskrivs arbetsmiljön som komplex varför såväl nya som mer erfarna medarbetare behöver förlita sig på varandras olika kompetenser. Det sker ständig utveckling varför det är betydelsefullt att uppdatera varandra på dessa förändringar där olika personer kan ha upptäckt olika saker, berättar X2. Ett övergripande mönster i respondenternas svar är att trots att man arbetar inom samma yrkesroll besitter man olika kunskaper. Exempelvis beskriver X5 att hen ibland

hjälp till med arbetsuppgifter utanför dennes egna områden för att stötta kollegorna.

Det är inte mitt jobb, men om jag kan det så ser jag till att hjälpa och fixa det på plats. Jag känner inte att det är min plikt egentligen, men samtidigt eftersom jag kan det och är hjälpvillig så ser jag det ändå som en slags plikt. - X5

Många respondenter betonar att de föredrar att arbeta i team. Däremot lyfter X3 att hen föredrar att arbeta individuellt då det innebär full kontroll. Dessutom poängterar hen att man för att utvecklas ibland behöver komma in i obekväma situationer, varför det kan finnas fördelar med att inte alltid ta hjälp av andra. Även X6 lyfter att det kan finnas fördelar med att inte ha svaren för lättillgängliga.

Vårt jobb är så att om det inte finns något svar så ska vi fixa fram ett svar. Det finns alltid flera att fråga så det löser sig alltid. Men jag tycker också om att det är så eftersom det blir som en utmaning och jag kan få utveckla mig själv, samt en variation i arbetsuppgifterna. - X6

Flera av respondenterna beskriver att det hänt att man känt sig ensam inom sin yrkesroll. X4 lyfter att det nu varit hög personalomsättning vilket fått till följd att hen själv plötsligt ses som en av de rutinerade, vilket hen upplever är jobbigt eftersom hen själv inte hunnit lära sig alla områden. Flertalet respondenter lyfter att det är viktigt att få tillräckligt stöd i sin arbetsbelastning för att man ska vilja stanna inom organisationen och yrkesrollen.

4.2 Organisationsidentitet

4.2.1 Identifiering med organisationen

När respondenterna berättade om hur de identifierar sig med organisationen framförde några respondenter att organisationen känns som hemma för dem. Exempelvis berättar X10 att benägenheten till att söka sig till andra arbetsplatser minskar av känslan om att höra hemma i organisationen med beskrivningar som *“Då har man liksom inte ens tankar på att vilja byta för att man tycker att man är på rätt plats. Man lyfter inte blicken för att man har det bra”*. En annan upplevelse lyfts av X8 som berättar att hen inte identifierar sig med organisationen på något sätt. För X9 är det viktigt med balans mellan personlig identitet och yrkesidentitet, detta då hen i sin tidigare roll identifierade sig mycket med sin yrkesroll även privat på grund av att omgivningen bemötte hen i yrkesrollen även när hen inte var i tjänst. X5 å andra sidan föredrar att inneha sin yrkesroll även privat och uttrycker att dennes privata identitet och yrkesidentitet hänger samman oavsett i tjänst eller inte. Dessutom uttrycker X5 att *“jag är företaget”*, inte att hen arbetar på företaget. Många respondenter berättade att de identifierar sig med organisationens värderingar, detta illustrerar exempelvis av hur X1 berättar hur hen är organisationens värderingar.

Jag skulle aldrig jobba i bank, sa jag när jag pluggade. Så blev det inte. Så att jag har väl varit lite motsträvig innan, men nu tycker jag att jag typ är våra värderingar, mer än vad jag varit innan. När jag hittade min egen acceptans för vad jag vill göra. -X1

Det förklaras att bankerna kan ha flera olika ledord eller gemensamma värderingar. En beskrivning som ges av X10 är att hen kan identifiera sig med några av dem men att det är svårt att leva upp till exakt alla i den dagliga verksamheten, denna upplevelse delas av X4. Vissa av värderingarna uttrycker respondenterna även stämmer överens med deras personliga värderingar vilket gör det lättare för dem att förmedla dessa. Några respondenter berättar att dessa värderingar och ledord kan hjälpa till med att styra hur man ska agera och verka inom organisationen och att det är något som kommuniceras under introduktionen och andra utbildningar. Däremot kan det även bli en motsägelse i värderingarna från ledningens sida framför X10.

Det ser fint ut, men i verkligheten vill de inte att du ska göra allt detta. De här kunderna kostar organisationen mer pengar än vad de inbringar och kanske inte ska läggas så mycket resurser på. Alltså det man säger att man vill kanske inte alltid är det man vill, men det låter bra. -X10

Flera respondenter uttrycker att det är viktigt för deras vilja att stanna inom organisationen att hålla med om vad organisationen står för och att värderingarna samspelar med deras egna. Exempelvis nämner X8 att det är viktigt för att man ska trivas och kunna prestera, medan X6 lyfter att värderingarna ger ett slags riktmärke om hur de ska arbeta och vad syftet är. X5 lyfter att det inte skulle vara kul att arbeta för en arbetsgivare som har annorlunda värderingar än vad man själv har.

Jag tror att det är en anledning till varför vi har ett så bra team då vi har samma mål och vi tänker samma oftast. Hade det inte varit så hade det nog inte varit kul att arbeta. Det är nog viktigt att ha en arbetsgrupp som är rätt lika och håller med varandra. - X5

X1 nämner att värderingarna och ledorden stämmer överens med vilka de vill vara inom organisationen, dessa beskrivs vara en del av "organisationens identitet" som genomsyrar hela verksamheten. En beskrivning ges av X3 om att ledarna representerar bankens färger och värderingar.

Man värnar om varandra. Först trodde jag att det kanske berodde på chefen och den som person, och sen ser man nästa chef är sådan och tredje och fjärde och femte chef är sån och då inser man att alla dem är ju det för att de är kulturbärare. - X3

4.2.2 Framtidsutsikt inom organisationen

Flera respondenter har en framtidsutsikt inom organisationen inom de kommande fem åren. Exempelvis lyfter X3 hur hen deltar i olika aktiviteter med sina kollegor, har en god relation med chefer, kollegor och kunder samt trivs i arbetsmiljön, vilket skulle försvinna om hen bytte arbetsplats. Däremot skulle X3 kunna tänka sig byta roll, detta dock inom samma organisation och hen ser sig själv då inom en ledarroll vilket också X1 gör. X5 uttrycker exempelvis att hen i framtiden inte kan se sig inom en annan organisation medan X8 uttrycker att hen ser sig själv inom en annan bransch och i en annan organisation. Flera

respondenter kan tänkas arbeta inom en annan organisation också men om det är kvar inom banken de arbetar nu, hoppas de på att få ytterligare ha klättrat eller bytt roll. En aspekt som lyfts av X6 är däremot att det inte finns fler utvecklingsmöjligheter på företaget hen arbetar på vilket gör att hen ser sig själv inom en annan organisation.

Det är svårt att utvecklas mer, jag ser inga fler möjligheter i alla fall. Därför har jag tankar på att sluta på detta kontor och anledningen är att jag tycker att det är monotont. Det gör mig lite uttråkad. Den enda anledningen till att jag fortfarande är kvar är för att jag har roligt med mina kollegor och vi gör saker ihop, så det blir något slags band man inte lätt släpper. Om jag inte kan utvecklas mer så vet jag inte hur mycket min lön heller kommer utvecklas.

- X6

Både X9 och X10 vill satsa på utveckling inom sina nuvarande roller eftersom de är förhållandevis nya och för närvarande fokuserar på att lära sig jobbet och komma in i rollen. X4 berättar att hen är nöjd över där hen är nu men önskar vara mer utvecklad inom sin roll samt lyfter att hen är lojal och trogen sin arbetsgivare och alltid har varit det. Detta eftersom hen haft möjlighet att utvecklas på sina arbetsplatser. X4 menar att det bidrar till att man blir mer lojal och trogen, när arbetsgivaren vill satsa på en.

“Men jag är inte på den här att du ska hoppa och byta arbetsgivare efter ett-två år. Ja, men nu har jag varit här. Ja, men då ska jag byta till den bara för att få högre lön. Så är inte jag, utan jag tycker att lojalitet ska värdesättas också. Och att man utvecklas”. -X4

Flera respondenter berättar att möjligheten till att vara delaktig i beslutsfattande om sin egen utveckling är viktig för deras vilja att stanna. Däremot menar X8 att organisationen förmedlar att man välkomnar synpunkter från medarbetare också utöver yrkesutveckling, men att dessa i praktiken sällan tas i beaktning. Därtill menar X8 att medarbetare som lyfter kritik bemöts negativt, medan de som uttrycker åsikter som går i linje med organisationen belönas med att få avancera inom organisationen.

4.3 Professionell identitet

4.3.1 Yrkesutveckling

De flesta respondenter har fått möjlighet till att klättra olika steg för att komma till den yrkesrollen de innehar nu, de som inte har bytt roll är de respondenter som har arbetat inom organisationen en kortare tid. Flera av respondenterna uttrycker att möjligheten till yrkesutveckling är viktig för deras vilja att stanna i organisationen. Exempelvis berättar X2 *“Jag hade nog aldrig varit kvar så länge om jag inte fått den här utvecklingen som man har fått”*. En del av respondenterna berättar att det finns goda möjligheter och stöd för yrkesutveckling medan andra respondenter har en annan syn på det vilket exempelvis X6 lyfter *“Jag skulle säga att det finns ett tak på hur mycket du kan byta roll inom snar framtid”*.

Att man informeras om vilka möjligheter man har till yrkesutveckling inom organisationen beskriver flera respondenter som viktigt för deras beslut att stanna långsiktigt i organisationen. X10 upplever att det finns många olika områden man kan arbeta inom banken men att det kan vara svåröverskådligt, genom beskrivningar som *“hur ska jag få insyn i hur det är, jag vet inte ens vilka roller som finns”*. Att få inspiration från chefen till möjligheter för yrkesutveckling lyfter X4 som betydelsefullt, hen har fått stöd att utveckla sin kompetens utanför arbetsrollen enligt sina intressen vilket stärkt dennes konkurrenskraft att kunna söka sig från sin dåvarande yrkesroll, men samtidigt bidragit till att hen sökt nästa roll inom organisationen. Något som inspirerat flertalet respondenter till yrkesutveckling är att det förmedlas att personerna inom de högsta befattningarna har börjat sin resa i banken på lägsta position och utvecklat sig uppåt. X5 berättar att det är viktigt att cheferna uppmuntrar till utveckling. Det är betydande att hitta sitt *“varför”* inom organisationen för att i sin tur hitta sin drivkraft i rollen menar X1 som berättar hur hen trivs bättre i sin nuvarande roll och drivs av engagemang för rollen snarare än lönen som var en drivkraft i tidigare roll.

4.3.2 Relation till kund

En del respondenter berättar att de uppskattar att arbeta nära sina kunder och tycker om att hjälpa dem. Både X3 och X4 betonar hur viktig relationen till kunden är när det blir tuffare tider. Dessutom berättar X4 hur hen gläds av att kunderna får det bättre ekonomiskt trots att man bara bidragit med ett råd. En del respondenter upplever till och med att de arbetar närmare kundens intressen än organisationens. Samtidigt berättar en del respondenter att de arbetar mycket med sälj för organisationens bästa medan andra respondenter uttrycker att de inte är intresserade av att endast sälja till kunden för bankens intresse. Exempelvis uttrycker X4 att *“När jag tänker att jag vill prata med en kund eller varför är det bra. Det ska vara ett syfte med det. Det ska inte bara säljas”*. X3 betonar att verksamhetens grundidé är att tjäna pengar, varför man måste se till organisationens intressen först. Samtidigt värnar denne om att föreslå lösningar som är till för kundens bästa. Några av respondenterna beskriver att man ibland kan slitas mellan att arbeta för kundens och organisationens intressen. Exempelvis genom att man känner med och gör mer för kunden än vad banken vill att man ska göra vilket X10 uttrycker. X8 beskriver att agerande utifrån kundens bästa dock kan ske på bekostnad av en själv.

“Jag upplever att man hindras av organisationen utifrån hur det är upplagt så att jag känner att om jag ska göra det här för kunden, så blir det en personlig uppoffring för det får mina siffror att se dåliga ut, så det blir ju att man styrs mot att inte göra det då”. - X8

5. Analys

I följande avsnitt presenteras studiens analys. Strukturen som följer utgörs av de tre huvudsakliga teoretiska områdena social identitet, organisationsidentitet och professionell identitet. Dessa har utöver de kategorier som presenterades i empiriavsnittet utökats med ytterligare underrubriker som i likhet med övriga underrubriker representerar teman som

uppfattades som återkommande under kodningsprocessen. Avslutningsvis presenteras den tidigare introducerade konceptuella modellen i en reviderad form anpassad efter analysprocessen.

5.1 Samhörighet och gemenskap

I empirin framkommer att respondenternas känsla av samhörighet och tillhörighet med organisationen är betydande för deras intention att stanna kvar inom organisationen. En respondent exemplifierar detta genom att beskriva att det är viktigt att kunna stå bakom de beslut som fattas och det arbete som hen utför. En annan respondent beskriver att när denne kände stor samhörighet med organisationen avspeglades det i dennes arbetsprestation vilket gett motsatt effekt nu när dennes samhörighet med organisationen har minskat. Detta bekräftar vad Ashforth och Mael (1989) beskriver kring hur medarbetares vilja att bibehålla samma ansträngningsnivå kan avta om dennes identifiering med organisationen minskar. Att samma respondent beskriver att tron på företagets produkter minskat när upplevelsen av samhörighet med organisationen minskat, kan ses som ytterligare ett uttryck för hur medarbetarens identitet distanseras från organisationen.

Många respondenter lyfter att det finns en god gemenskap inom gruppen och beskriver det som positivt bidragande till arbetsmiljön och deras intention att stanna inom organisationen. Detta styrker att organisationer kan främja sin employee retention genom att verka för en sund och trivsamt arbetsmiljö (De Sousa Sabbagha m.fl., 2018; Shahzad m.fl., 2020). Det finns flera olika områden som organisationen kan arbeta med för att främja en känsla av gemenskap enligt respondenterna men de har huvudsakligen två fokus. Det ena inkluderar gemensamma aktiviteter utanför arbetet, både i form av mindre afterworks med de närmsta kollegorna och större evenemang där större delar av organisationen involveras. Det andra fokuset ligger på att främja kunskapsdelning inom gruppen genom att avsätta tid för utbyte av erfarenheter och information i olika sammanhang. En respondent poängterar att man utvecklar sina relationer genom att lära sig saker ihop och efterfrågar därför gemensamma läraaktiviteter. Detta är intressant ur flera aspekter. Cloutier m.fl. (2015) menar att en viktig strategi för att främja employee retention är att erbjuda medarbetaren möjlighet att utbildas och utvecklas då detta förstärker medarbetarnas lojalitet mot organisationen. Detta bidrar i sin tur till att skapa en sammanhållen arbetsstyrka vilket främjar känslan av samhörighet bland medarbetarna och organisationen. Alvesson (2000) och Grafström m.fl. (2017) lyfter att identitetsskapande sker i mötet mellan människor, sammanvävt med Cloutiers m.fl. (2015) resonemang kan det tolkas som att denna typ av gemenskapsfrämjande aktiviteter som respondenterna föreslår kan bidra till deras identitetsskapande samtidigt som det förstärker deras lojalitet mot organisationen såväl som främjar samhörigheten inom gruppen och organisationen.

Flera respondenter beskriver att det händer att medarbetare som tidigare valt att lämna organisationen väljer att återkomma. Det kan tyda på att organisationen värderar att bevara goda relationer med dessa medarbetare vilket Alvesson (2000) beskriver som värdefullt i

arbetet med att främja employee retention. Utifrån detta kan det tolkas som att betydelsen av bibehållande av goda relationer med tidigare medarbetare som Alvesson (2000) beskriver kan förenkla processen när deras platser ska tillsättas, även kan ge positiv effekt i form av att de själva senare väljer att återkomma till organisationen. Det framkommer i empirin att nyanställda kan ha svårigheter att finna sin plats i organisationen. Det beskrivs av en respondent som utmanande att komma från en yrkesroll i en tidigare organisation där hen kategoriserat sig själv som erfaren och självgående, till att acceptera att hans nya position vilar på hjälp från kollegor. Då Ashforth och Mael (1989) beskriver att nya medarbetare utformar sin identitet utifrån deras förståelse av rådande normer och värderingar inom organisationen kan det tolkas som att nya medarbetare utifrån hur de uppfattar organisationen genomgår en identitetsförändring som påverkar hur de uppfattar sig själva inom organisationen och formar deras arbetsbeteende. Därav kan man tänka sig att denna tidpunkt är avgörande för medarbetarnas konstruerande av sin identitet och att kollegor i detta fall vid introduktion av nyanställda spelar en viktig roll i formandet av social identitet. Detta i likhet med hur Grafström m.fl. (2017) beskriver organisationsidentitet som ett kulturellt och relationellt fenomen som inte bara "existerar" utan skapas tillsammans av medarbetarna.

5.2 Kunskapsdelning

I empirin finns ett övergripande mönster i att medarbetarna förlitar sig på varandra och delar kunskap sinsemellan. Detta beskrivs av respondenterna som förekommande såväl inom arbetsgruppen som mellan olika avdelningar inom organisationen. Vidare beskrivs arbetsmiljöns komplexitet bidra till att denna kunskapsdelning sker mellan såväl nyare anställda som de allra mest erfarna inom organisationen. En respondent betonar att det sker kontinuerliga förändringar och att det därför är viktigt att de olika medarbetarna uppdaterar varandra om dessa, en annan respondent lyfter att denne ibland stöttar kollegor med arbetsuppgifter utanför sitt eget arbetsområde då de besitter olika kompetenser. Dessa skildringar av samarbete inom organisationen kan appliceras på Brewers (1999) beskrivning av hur människor för att uppnå långsiktig överlevnad formats till att samarbeta samt dela kunskap och resurser. Detta kan tolkas illustrera hur respondenterna inom organisationen utvecklats till detta samarbete för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Därutöver lyfter Brewer (1999) att en grupp som har tilltro till varandra inte riskerar att drabbas negativt av utbytet inom den. Utifrån detta kan det tolkas som att respondenterna beskriver att det finns en god tilltro inom deras arbetsgrupper eftersom de gärna samarbetar och att de till och med rör sig utanför sina egna arbetsområden ibland för att hjälpa gruppen. Flera respondenter belyser just utbytet av kunskap mellan kollegor som viktigt för att främja gemenskap inom gruppen och efterfrågar större möjlighet till detta vilket överensstämmer med Brewers (1999) resonemang.

När respondenterna ombads beskriva sina respektive roller inom organisationen fanns ett övergripande mönster i att betona sin vilja att vara en del i ett stöttande sammanhang i gruppen. En respondent menade att hen inte ser sig som någon allvetande person själv, men att denne uppskattar när folk kan komma till denne och alltid försöker hjälpa till att hitta

lösningen om det är något som är utanför dennes kompetens. En annan respondent lyfter att denne har kallats för den informella ledaren i gruppen då medarbetare förlitar sig på denne och att hen alltid tar sig tid att stötta dem. En viktig del i identitetskapande är enligt Tajfel och Turner (1986) att människor arbetar med att stärka sin självkänsla genom att eftersträva en positiv bild av sig själva, vilket kan illustreras av respondenternas beskrivningar av sig själva som hjälpsamma. Att respondenterna därtill betonar sin roll som stöttande inom gruppen kan kopplas till hur Tajfel och Turner (1986) beskriver att självkategorisering inom sociala sammanhang präglar utformandet av individens sociala identitet. Att bidra till såväl individuella medarbetares som gruppens framgång genom att bidra med sin tid och kunskap kan tänkas bidra till att stärka den positiva självbilden och därmed positivt påverka medarbetarens sociala identitet.

Empirin åskådliggör hur medarbetarna lär sig av varandra och att de anpassar sitt beteende efter gruppen. Det exemplifieras hur kollegor kan stanna kvar och hjälpa varandra trots att de själva avklarat sina egna arbetsuppgifter. Detta kan tolkas exemplifiera den typ av beteende som Alvesson (2000) menar kan förklaras av social identifiering och likformighet inom arbetsgruppen enligt rådande normer och förväntningar. I empirin beskrivs det av en respondent att denna typ av samarbete har en positiv inverkan på såväl kollegor som hela organisationen. Utifrån detta kan det tolkas som att respondenterna påverkas av de gruppnormer som finns på arbetsplatsen och de förväntningar som kommuniceras inom organisationen.

En respondent förklarar att en stark gemenskap minskar känslan av ensamhet. Flera av respondenterna beskriver dock att de har känt sig ensamma inom sin yrkesroll och att det är viktigt att få tillräckligt med stöd i sin arbetsbelastning för att vilja stanna kvar i organisationen. Av en respondent beskrivs det som påfrestande att hen ses som en av de rutinerade efter en upplevd hög personalomsättning när denne själv inte hunnit lära sig alla områden. Brewer (1999) menar att människan har utvecklats till att förlita sig på samarbete och socialt lärande samt att det är väsentligt att människor har viljan till att förlita sig på andra och gemensamt utnyttja information, hjälp och resurser. Det kan därför tolkas som att en stark gemenskap där medarbetare utbyter kunskap är viktig för att minska känslan av ensamhet. Däremot berättar en respondent att hen föredrar att arbeta på egen hand då det ger en större kontroll och att det är utvecklande att ibland tvingas in i obekväma situationer varför det kan tolkas vara fördelaktigt att ibland arbeta ensam för sin egen utvecklings skull.

5.3 Bekräftelse

I empirin beskrivs uppskattning för sitt arbete som en viktig komponent för individens vilja att stanna kvar inom organisationen. Det beskrivs att denna kan förmedlas från olika håll och ändå upplevas betydelsefull, exempelvis förklarar en respondent att värdefull uppskattning kan erhållas från chefer, kollegor eller kunder. Flera respondenter lyfter värdet i att inte bara få individuell uppskattning utan även gruppvis sådan, denna lyfts bidra till att skapa positiv gemenskap. Eftersom identitetskapande enligt Alvesson (2000) och Grafström m.fl. (2017)

sker i samspel med andra människor och grupper kan det tolkas som att bekräftelse påverkar såväl individens som gruppens identitetsskapande varför positiv sådan torde bidra till att forma en positiv självbild inom arbetsgruppen och organisationen. Det kan vidare tolkas som att gruppvis uppskattning stärker betydelsen av medlemskapet i gruppen och stärker den sociala identiteten. Just att uppmärksamma de anställdas prestationer är en av de aspekter som Theodorsson m.fl. (2023) menar kan främja bibehållandet av bankmedarbetare. Empirin sätter ljus på att denna bekräftelse kan komma från olika håll.

Att respondenterna lyfter värdet i att bekräftas såväl individuellt som i grupp kan knytas till att en medarbetare samtidigt kan tillhöra flera olika sociala identiteter inom olika kontexter (Alvesson, 2000). Man kan utifrån detta tänka sig att medarbetarna kan uppleva och uttrycka flera olika sociala identiteter baserat på hur de uppskattas på arbetsplatsen. Medarbetare kan utifrån en önskan att passa in och identifiera sig med organisationen påverkas att anpassa sig till rådande förväntningar och regler (Alvesson, 2000). Detta kan utifrån det värdesättande av gruppvis bekräftelse som respondenterna lyfter indikera att förmedling av uppskattning kan bidra till denna anpassningsprocess och därmed användas för att påverka medarbetarnas beteenden. Att respondenterna beskriver att gruppvis uppskattning skapar gemenskap kan dock även kopplas till vad Alvesson (2000) lyfter som en riskfaktor för negativ påverkan på employee retention. Att en alltför stark sammanhållning inom en viss grupp kan leda till en högre självständighet och att gruppen separeras från organisationen vilket kan inverka negativt på dess lojalitet gentemot organisationen. Därav kan man tänka sig att det finns ett värde i att beakta en balans mellan stärkandet av gruppen gentemot individen i förhållande till organisationen vid förmedling av beröm. Bekräftelse kan utifrån Alvessons (2000) resonemang kring att främja bibehållande av personal knytas till de föreslagna förebyggande åtgärder som syftar till stärkande av lojaliteten genom främjande av medarbetarens upplevelse som avgörande för verksamheten.

I empirin lyfts även problematiska aspekter med bekräftelse. Det beskrivs att organisationer genom jämförelse av kollegors individuella resultat mot varandra, utan beaktande av att dessa personer besitter olika typer av styrkor, kan späda på en negativ upplevelse av konkurrens. Utifrån att Tajfel och Turner (1986) beskriver att individen eftersträvar bevarande och utvecklande av en positiv självbild kan man tänka sig att denna typ av konkurrens riskerar att påverka individens självbild negativt. Empirin skildrar även hur det kan vara problematiskt att inrikta sig på att återkommande bekräfta en enskild individs prestationer inför hela gruppen i stället för att genomföra kompetenshöjande åtgärder för hela arbetsgruppen. Den sociala identiteten påverkas av jämförelser med olika grupper och av det värde som tillskrivs andra, respektive den egna gruppen (Tajfel & Turner, 1986). Det kan därför tolkas som att en överdriven fokusering på individuell bekräftelse kan ge negativ påverkan på såväl övriga individers som gruppens sociala identitet samt skapa spänningar inom gruppen. Respondentens reflektion kring det alternativa arbetssättet att initiera kompetenshöjande aktiviteter för att i stället främja gruppens framgång kan utifrån Tajfel och Turner (1986) kopplas till betydelsen av att bevara och förbättra gruppens värde och därmed positivt påverka den individuella sociala identiteten. Avanzi m.fl. (2014) menar att det är väsentligt

för en ihållande stark identifiering att relationen mellan individen och gruppen präglas av respekt och rättvisa. Detta kan kopplas till respondenternas påpekanden om problematiken med att ensidigt fokusera på att bekräfta individuella styrkor gentemot gruppen samt jämföra medarbetare sinsemellan. Det antyder att dessa medarbetare inte alltid upplever den önskade nivån av respekt och rättvisa vilket därmed kan ses problematiskt mot en långvarigt stark identifiering.

5.4 Identifiering med organisationen

Utifrån empirin kan det utläsas att respondenterna identifierar sig med organisationen olika starkt. En respondent uttrycker exempelvis att hen inte identifierar sig med organisationen på något sätt. Respondenternas beskrivningar av identifiering med organisationen kan kopplas till den första komponenten av organisationsidentitet som enligt Edwards och Peccei (2007) handlar om hur medarbetarna kategoriserar sig själva som medlemmar i organisationen. Eftersom organisationsidentiteten enligt Alvesson (2000) samt He och Brown (2013) kan främja lojaliteten och i sin tur benägenhet att stanna kvar i organisationen kan graden av identifiering med organisationen tolkas ge olika betydelser för organisationsidentiteten och i sin tur employee retention. Beskrivningen av att inte alls identifiera sig med organisationen kan tolkas illustrera en svag organisationsidentitet och att respondenten därtill förklarar att hen i framtiden ser sig inom en annan organisation kan i sin tur tolkas indikera en lägre nivå av lojalitet till organisationen. Utifrån Alvesson (2000) samt He och Brown (2013) tolkas respondenten behöva mer identitetsarbete för att stärka dennes organisationsidentitet samt öka möjligheten att behålla denne i organisationen.

En annan respondent beskriver hur denne i en tidigare yrkesroll upplevde att omgivningen bemötte hen i yrkesrollen även utanför tjänsten varför hen eftersträvar balans mellan de olika identiteterna. Denna beskrivning kan kopplas till Alvesson (2000) som menar att en individ kan ingå i flera olika sociala identiteter som både är närvarande och frånvarande i olika sammanhang. Medarbetare som befinner sig inom denna nivå kan tolkas vara svåra att urskiljas av chefen om de pekar mot en mer svag kontra stark organisationsidentitet varför dessa medarbetare inte nödvändigtvis betraktas som utmanande att behålla utifrån He och Brown (2013). En respondent uttrycker att "jag är företaget" och har inga svårigheter med att identifiera sig med sin organisation och yrke även privat. Respondenten kan tolkas förmedla en stark organisationsidentitet och ha en större benägenhet att stanna kvar inom organisationen utifrån He och Brown (2013). Detta då medarbetare inom denna identifieringsgrad till en större grad betraktar sig själva tillhöra organisationen vilket stärks av att respondenten därtill nämner att denne i framtiden inte kan se sig inom en annan organisation. Dessa medarbetare kan tolkas ha en stark inneboende självbild och att dessa medarbetare delar uppfattningen om sig själv som de har om organisationen. Detta kan refereras till Grafström m.fl. (2017) som menar att det finns en organisationsidentitet när medarbetare identifierar sig med en verksamhet, vilket kan liknas med att organisationen besitter en inneboende självbild.

5.5 Identifiering med gemensamma värderingar

Den mest framträdande aspekten som organisationsidentiteten tar sig uttryck i inom empirin är genom gemensamma värderingar. Det framkommer av empirin att en viktig faktor för medarbetares vilja att stanna i organisationen är att organisationens värderingar bör överensstämma med medarbetarnas egna. Vilket exemplifieras av en respondents beskrivning av att det inte skulle vara kul att arbeta för en arbetsgivare som har annorlunda värderingar än den själv har. En annan respondent nämner att det är viktigt för dennes prestation och trivsel att hålla med om gemensamma värderingar. Andra komponenten av organisationsidentiteten framförd av Edwards och Peccei (2007) innebär integrering av bland annat värderingar, desto starkare medarbetarna upplever att de delar viktiga värderingar desto starkare är deras organisationsidentitet. Det kan tolkas vara positivt för organisationsidentiteten och i sin tur employee retention att medarbetarna själva uttrycker medvetenhet om att delning av gemensamma värderingar bör överensstämma med deras egna. Detta kan i sin tur tolkas som att de gemensamma värderingarna fungerar som en brygga för främjande av organisationsidentitet som i sin tur fungerar som en brygga för employee retention (He & Brown, 2013).

Flera respondenter uttrycker däremot att det inte går att leva upp till alla värderingar på arbetsplatsen. De beskriver att det är lättare att identifiera sig med de värderingar som stämmer överens med ens personliga värderingar och att det då blir lättare att förmedla dessa. Samtidigt menar Ashforth och Mael (1989) att en individ kan vara oenig om rådande värderingar men ändå identifiera sig med organisationen. Det framkommer av empirin att en respondent tidigare identifierade sig med organisationen genom dennes beskrivning av att ha företagshatten på sig och upplevelsen att stå bakom det hen gjorde, men att denne inte upplever denna starka identifiering nu. Samma respondent uttrycker att medarbetare som lyfter kritik bemöts negativt, medan de som uttrycker åsikter som går i linje med organisationen belönas med att få avancera inom organisationen. Utifrån att Alvesson (2000) framför att en person kan identifiera sig med gruppen när dess värderingar uppfattas som tilltalande för individen, kan respondentens beskrivning tolkas som att denne inte finner denna typ av värderingar som tilltalande för denne själv och därför har tappat sin tidigare starka identifiering med organisationen. Samtidigt uttrycker en annan respondent när denne hittade sin egen acceptans för vad hen ville göra, har hen blivit organisationens värderingar mer än vad hen varit innan. Utifrån Alvessons (2000) resonemang kan detta tolkas som att medarbetare som inte identifierar sig med de gemensamma värderingar eller gruppen möjligtvis innehar fel roll eller arbetsuppgifter. När medarbetare hittar sin egen acceptans för vad de vill göra kan det tolkas vara lättare att internalisera dessa värderingar och lättare kan förmedla dem.

Det går att utläsa från empirin att värderingar och ledord ger ett slags riktmärke för hur medarbetare ska arbeta och agera i organisationen samt vad syftet är. Det framkommer också i empirin att gemensamma mål och att tänka lika bidrar till en god sammanhållning i gruppen vilket av respondenterna beskrivs ha en positiv inverkan på samarbetet och bidra till att de

upplever det som roligt att arbeta. En respondent uttrycker att värderingar och ledord stämmer överens om vilka medarbetarna vill vara inom organisationen och att dessa skapar en "identitet". Något som Grafström m.fl. (2017) framför är att känslan av att medarbetarna tillhör och verkar i ett särskilt sammanhang stärks av bevarandet av frågorna "Vilka är vi?" eller "Vilka vill vi vara?" som organisationsidentiteten hjälper till att besvara samt att dessa frågor ger ett slags riktämne för hur medlemmarna förstår sin organisation. Respondenternas skildringar kan utifrån detta tolkas som att det för dem är tydligt vad organisationens syfte är och att när de är överens organisationens värderingar och vet hur de ska arbeta samt agera inom sin verksamhet är organisationsidentiteten stark. Detta i sin tur kan tolkas bidra till stabilitet och trygghet inom organisationen då organisationsidentitet enligt Grafström m.fl. (2017) bidrar till detta samt utifrån vad He och Brown (2013) beskriver om hur organisationsidentitet kan främja employee retention kan tolkas leda till att medarbetare är mer bunden till organisationen och upplever ett större syfte i sin yrkesvardag.

Däremot upplever en del respondenter att det kan finnas en motstridighet i värderingar från ledningens sida samt vad ledningen vill ska prioriteras i organisationen. Att cheferna är kulturbärare och genomgående i sin roll representerar bankens färger framgick i en av intervjuerna. Detta är något som kan tolkas lätt uppmärksammat av medarbetarna varför det är viktigt att ledarna har en enhetlighet i organisationens värderingar då detta präglar medarbetarnas uppfattningar och intryck. Alvesson (2000) framför att arbetet med att främja employee retention kan uppnås genom identitetsbaserad lojalitet som åstadkoms genom att främja identifiering med organisationen. Därför kan det utifrån empirin tolkas som att motstridighet i förmedling av värderingar från ledningens sida kan bidra till förvirring kring vad organisationen faktiskt står för samt hur medlemmarna förstår sin organisation vilket i sin tur kan tolkas kunna försvåra arbetet med identifiering med organisationen och i sin tur employee retention.

5.6 Anknytning till organisationen

Ytterligare ett sätt som organisationsidentiteten tar sig uttryck i empirin är att medarbetarna tillbringar mycket tid på sin arbetsplats vilket respondenterna beskriver bidrar till känslan av att arbetsplatsen känns som hemma. En av respondenterna berättade att känslan av att vara på rätt plats och känna sig hemma leder till att hen inte är benägen till att leta andra alternativa arbetsplatser. Detta kan beskriva den känslomässiga anknytningen medarbetarna har till organisationen som beskrivs som den tredje komponenten av organisationsidentitet (Edwards & Peccei, 2007). Att höra hemma någonstans på sin arbetsplats tolkas i detta sammanhang som positivt och benägenheten till att leta andra alternativa arbetsplatser minskar vilket visar på en stark lojalitet gentemot arbetsgivaren. Dessa medarbetare kan därför tolkas vara mycket benägna till att stanna i organisationen eftersom deras anknytning är stark till organisationen.

En annan respondent som berättade att hen tillbringade mycket tid på sitt arbete upplevde gruppen som en "minifamilj" och beskrev att hen saknar arbetsplatsen när hen är hemma sjuk. En annan respondent uttrycker att hen deltar i olika aktiviteter med sina kollegor, har en

god relation med chefer, kollegor och kunder samt trivs i arbetsmiljön, vilket hen skulle förlora vid byte av arbetsplats. Dessa empiriska beskrivningar går att applicera på resonemanget av Mael och Ashforth (1992) kring att medarbetaren skulle uppleva en form av psykisk förlust om hen valde att lämna organisationen. I sin tur kan detta tolkas som att en stark känslomässig anknytning till organisationen är positiv för organisationsidentiteten samt i sin tur lojaliteten eftersom medarbetare som upplever en stark anknytning till organisationen inte vill förlora sin bekvämlighet referat till att höra hemma i organisationen.

5.7 Yrkesutveckling

Yrkesutveckling framkommer i empirin som ett viktigt område för respondenternas vilja att stanna inom organisationen. De flesta respondenter lyfter att de har och har haft goda möjligheter till utveckling inom organisationen genom stöd av ledare. Andra respondenter förklarar att organisationen på olika sätt jobbar med att inspirera till yrkesutveckling inom organisationen genom exempelvis event där människor berättar om sina karriärsresor inom företaget. Några respondenter önskar mer information och inspiration för utveckling inom organisationen medan en respondent förklarar att hen fått stöd att utveckla sin kompetens utanför arbetsrollen. Det har förbättrat konkurrenskraften i nuvarande roll, men även ökat motivationen att söka nästa roll inom organisationen. Dessa beskrivningar kan tolkas stärka resonemangen om att bibehållande av personal kan hjälpas av att erbjuda möjligheter inom utbildning och utveckling (Cloutier m.fl., 2015; Xuecheng m.fl., 2022).

En respondent betonar att denne känner lojalitet till sin organisation och att det inte har sin grund i lönesättning utan i att denne fått möjlighet att utvecklas, denne illustrerar hur lojalitet hänger samman med arbetsgivarens vilja att satsa på medarbetaren. Denna beskrivning kan kopplas till hur Alvesson (2000) förklarar att lojalitet till organisationen kan främjas genom att visa för medarbetaren att denne är betydande för verksamheten. Det styrker även resonemangen att bibehållande av personal kan underlättas genom utvecklingsmöjligheter (Alvesson, 2000; Clouter m.fl., 2015; Xuecheng m.fl., 2022). Därtill kan respondentens skildring av upplevelsen av organisationens värdesättande av denne tolkas illustrera bidra till stärkandet av dennes självbild vilket är positivt för identitetsskapande (Tajfel & Turner, 1986). Detta kan ses som ett ömsesidigt utbyte mellan arbetsgivare och anställd genom att arbetsgivaren bidrar med utvecklingsmöjligheter och i gengäld får tillbaka lojalitet. En annan respondent beskriver att denne för närvarande inte ser fler utvecklingsmöjligheter inom organisationen varför denne i framtiden ser sig inom en annan organisation. Detta kan ytterligare skildra vikten av att erbjuda denna typ av möjligheter för att främja medarbetarnas intention att stanna. Samma respondent upplever dennes arbetsuppgifter som tråkiga och monotona vilket kan kopplas till Alvesson (2000) som menar att repetitiva uppgifter kan inverka negativt på medarbetarnas arbetsmotivation samt medverka till att organisationen uppfattas som mindre betydelsefullt för den sociala identiteten.

En annan respondent betonar vikten av att upptäcka sitt "varför" inom organisationen för att finna drivkraft och engagemang i rollen, snarare än att enbart drivas av lönen. Trots att en

hög lön kan vara en bidragande faktor för employee retention enligt Alvesson (2000) kan det därför tolkas som att respondenten illustrerar att det är betydelsefullt att arbeta med den typen av identitetsbaserad lojalitet som Alvesson (2000) menar framkallas genom att främja identifiering med organisationen. Utifrån att Ibarra (1999) framför att karriärutveckling medför påverkan på individens självuppfattning vilket påverkar dennes professionella identitet kan respondentens beskrivning tänkas indikera att vid utveckling av den professionella identiteten kan individens motivationsfaktorer förändras.

Flera respondenter uttrycker att de inom en femårsperiod ser sig kvar inom organisationen. Gemensamt för flera är beskrivningen av att om de ska stanna inom organisationen ser de sig i framtiden avancera till en annan roll. Utifrån Cloutier m.fl. (2015) som lyfter att organisationen genom att erbjuda befintliga anställda nya arbetsroller kan främja känslan av medarbetarnas samhörighet med organisationen och stärka deras lojalitet kan man tänka sig att empirin redogör för just dessa positiva effekter. Andra respondenter beskriver att de inom den närmsta framtiden främst vill utvecklas inom sin nuvarande roll till följd av att de är förhållandevis nya inom organisationen. Utifrån Hogg och Terry (2000) som menar att som ny i en organisation motiveras att skapa en professionell identitet för att minska ens känsla av osäkerhet kan man tänka sig att dessa respondenter befinner sig i en tidigare del av denna sociala identifieringsprocess.

Många respondenter ser individuell utveckling som en betydande motivationsfaktor och strävar efter individuell framgång inom organisationen. Samtidigt betonar de vikten av gruppens resultat och flera respondenter lyfter att detta i slutändan bidrar stort till organisationens prestation. Kopplat till social identifiering kan detta exemplifiera hur medarbetaren ser på sin individuella roll i arbetsgruppens prestation (Ashforth & Mael, 1989). Flera respondenter önskar mer inslag av grupp mål, de beskriver att olika medarbetare besitter olika kompetenser och därför tillsammans kompletterar varandra. Samtidigt betonar respondenter att det är den individuella prestationen som påverkar lönen och att vissa därför inte upplever att deras bidrag bedöms rättvist. Lönesättning är en aspekt som Alvesson (2000) lyfter som ett verktyg i att bibehålla personal varför det i organisationen utifrån detta kan tolkas som värdefullt att se till individens prestation såväl individuellt som inom gruppen. Detta för att säkerställa att medarbetaren upplever sig som rättvist lönesatt utifrån sin helhetsprestation inom företaget. Man kan tänka sig att lönesättningen signalerar vad organisationen värderar och således påverkar hur medarbetaren identifierar sig med organisationen såväl som gruppen.

Flera respondenter berättar att möjligheten till att vara delaktig i beslutsfattande om deras egen utveckling är viktig för deras vilja att stanna i organisationen. Detta kan utifrån Alvesson (2000) som beskriver medarbetarnas möjlighet till inflytande som positivt för employee retention tolkas illustrera värdesättningen av just denna faktor. Detta tolkas i förhållande till resonemanget av Alvesson (2000) som att det kan vara viktigt för bekräftandet och stärkandet av medarbetarnas professionella identitet, i och med att

utveckling för medarbetaren bidrar till ökade kompetenser och färdigheter som i sin tur skulle kunna leda till en ökad självbild samt alltid ha mål att eftersträva.

5.8 Relationen mellan medarbetare och kund

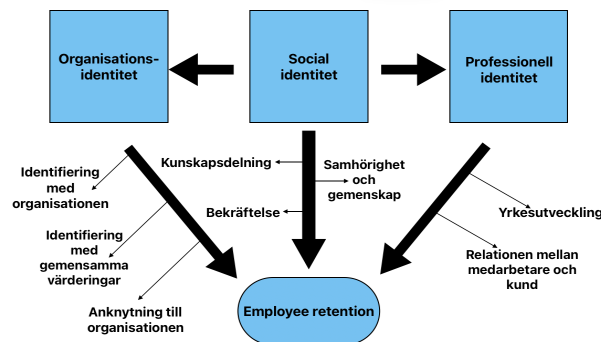
Att arbeta nära sina kunder lyfter flertalet respondenter som positivt. Några respondenter betonar vikten av en god relation till kunden i tuffa tider och berättar att de tycker om att hjälpa sina kunder. En respondent förklarar hur hen gläds åt att kunna vara en bidragande del i att kunden får det bättre ekonomiskt. Dessa empiriska skildringar kan utifrån Alvesson (2000) kopplas till stärkandet av medarbetarens självbild. Utifrån hur Alvesson (2000) beskriver att employee retention kan främjas genom förebyggande åtgärder inriktade på att förmedla att medarbetaren är en väsentlig del i organisationen kan dessa beskrivningar tolkas som att respondenterna uppfattar att de genom sin arbetsroll i organisationen bidrar till att göra positiv skillnad för människor och således är viktiga. Således kan dessa beskrivningar tolkas indikera ett positivt identitetsskapande som främjar respondenternas avsikt att stanna inom organisationen.

Flera respondenter beskriver att de arbetar närmare kundens intressen än organisationens i likhet med hur Alvesson (2000) beskriver att medarbetare med en stark professionell identitet kan ha starkare band till sina kunder än organisationen. Några respondenter beskriver att det kan uppstå motsättningar i dessa parter intressen. Detta illustreras genom hur en respondent beskriver att den ibland anstränger sig mer för en kund än vad organisationen önskar och en annan förklarar att agerande utifrån kundens bästa ibland kan ske på bekostnad av ens personliga resultat. Utifrån att Mael och Ashforth (1992) lyfter att det kan finnas splittringar mellan de värderingar, normer och krav som förknippas med den professionella identiteten och de som finns inom en organisationsidentitet kan dessa respondenter tolkas illustrera dessa motsättningar. Samtidigt förmedlar en respondent att organisationens verksamhet syftar till att vara vinstdrivande varför dessa intressen behöver värderas högst, vilket kan tänkas indikera en starkare organisationsidentitet gentemot den professionella identiteten. Eftersom Bamber och Iyer (2002) menar att uppkomna slitningar mellan de två identiteterna följda av att förväntas utföra arbete i strid mot ens professionella identitet kan resultera i att medarbetarna väljer att lämna organisationen, kan det tolkas som att de motsättningar som respondenterna beskriver är riskfaktorer för organisationens bibehållande av dem. Då Bamber och Iyer (2002) menar att konflikten kan minskas genom stärkande av organisationsidentiteten kan det utifrån de empiriska beskrivningarna tolkas som att det är betydelsefullt att organisationen arbetar med nämnda område för att motverka splittringen för att behålla respondenterna inom organisationen.

5.9 Sammanfattning av analys

Nedanstående modell är en utveckling av den konceptuella modellen som presenterats i teorikapitlet. Denna sammanfattar vad som genom analysen identifierats som centrala teman inom respektive område för främjande av employee retention. Modellen illustrerar vad som

finns i kopplingarna mellan de olika identitetskomponenterna och employee retention, vilket kan sägas utgöras av de tre större pilar som i sin tur består av mindre pilar med benämnda teman.



6. Slutsats

Syftet med denna studie var att utifrån den sociala identitetsteorin fördjupa förståelsen för hur organisationer inom bankbranschen kan arbeta proaktivt med att behålla sin personal. Detta genom att undersöka hur företag inom banksektorn kan arbeta med identitetsskapande för en ökad employee retention. Vi har funnit åtta olika teman som dessa organisationer kan arbeta med inom området identitetsskapande vilka är samhörighet och gemenskap, kunskapsdelning, bekräftelse, identifiering med organisationen, identifiering med gemensamma värderingar, anknytning till organisationen, yrkesutveckling och relationen mellan medarbetare och kund.

Det framkommer att det är viktigt för den sociala identiteten att känna samhörighet och gemenskap med organisationen för att vilja stanna kvar. Gemenskapsfrämjande aktiviteter såsom mindre afterworks och större företagsevenemang samt gemensamma läroaktiviteter kan bidra till identitetsskapande samtidigt som det förstärker medarbetarnas lojalitet mot organisationen samt främjar samhörighet och gemenskap. Det framstår som viktigt för medarbetarnas självbild och sociala identitet att utbyta kunskap och hjälpa kollegor då de verkar inom en komplex bransch, varför uppmuntrande till kunskapsdelning är viktigt för identitetsskapande inom organisationen. Kunskapsdelning och gemenskap minskar även medarbetarnas känsla av ensamhet. Bekräftelse spelar en viktig roll i att skapa och upprätthålla den sociala identiteten inom en organisation, denna kan förmedlas från olika håll och inte enbart från chefen. Såväl individuell bekräftelse som gruppvis sådan inverkar på medarbetarnas identitetsskapande och påverkar deras vilja att stanna inom organisationen. Det är däremot viktigt att beakta att överdriven fokusering på individuell bekräftelse kan ge negativ påverkan på såväl övriga individers som gruppens sociala identitet samt skapa spänningar inom gruppen, varför ett respektfullt och rättvist bemötande av samtliga medarbetare bör säkerställas för en beständig stark identifiering. Det framkommer att nyanställdas introduktionsprocess är betydelsefull för konstruerande av deras identitet och att kollegor i detta fall spelar en viktig roll i formandet av denna identitet.

Graden av identifiering med organisationen ger olika betydelser för organisationsidentiteten

och i sin tur employee retention. En medarbetare som innehar en svag organisationsidentitet kan löpa en högre risk att lämna organisationen vilket indikerar behov av identitetsskapande aktiviteter. Andra sätt att stärka medarbetares identifiering med organisationen är genom gemensamma värderingar, dessa fungerar som en brygga för organisationsidentiteten och i sin tur employee retention. De ger medarbetaren ett syfte och sammanhang i sin yrkesvardag samt binder denne till organisationen. Det är viktigt att även chefer förmedlar att de är eniga om värderingarna genom att efterleva dessa i praktiken, samtidigt som medarbetare tillåts ha avvikande åsikter. En viktig faktor i att främja organisationsidentitet och i sin tur lojalitet är att medarbetaren upplever känslomässig anknytning till organisationen. Detta kan åstadkommas genom att främja en känsla av att höra hemma i organisationen.

Möjlighet till yrkesutveckling framstår som en central faktor för identitetsskapande och i sin tur employee retention. Där möjlighet till professionell utveckling inte endast stärker individens självbild utan också ökar medarbetarnas lojalitet. Inspiration, stöd samt tillhandahållande av relevant information kan främja denna yrkesutveckling. Att känna sig värdesatt genom organisationens investeringar i medarbetarens yrkesutveckling kan stärka medarbetarens lojalitet. Inkludering av gemensamma mål och premiering av olika kompetenser inom gruppen kan bidra till att förstärka identitetsskapandet. Medarbetarnas möjlighet till delaktighet i beslut om sin egen yrkesutveckling stärker och bekräftar deras professionella identitet. Självbilden och den professionella identiteten stärks av att hjälpa kunder, det bidrar till att de känner sig viktiga i organisationen och bidrar till deras intention att stanna. Däremot kan det uppkomma slitningar mellan professionell identitet och organisationsidentitet vilket utgör en riskfaktor för bibehållande av personal varför det är betydelsefullt att organisationen arbetar med att stärka organisationsidentiteten för att motverka splittringen och behålla respondenterna inom organisationen.

Denna kvalitativa studie har utforskat employee retention utifrån den sociala identitetsteorin och har funnit att organisationer inom banksektorn kan arbeta med identitetsskapande för att främja employee retention på flera olika sätt utifrån de tre områdena social identitet, organisationsidentitet och professionell identitet. Det är viktigt att beakta att dessa identitetskomponenter i vissa sammanhang samverkar, men i andra kontexter konkurrerar. Det har tidigare framkommit att medarbetare inom banksektorn för närvarande upplever hårt tryck och att de upplever en hög stress, vilket kan utgöra en risk för ökad frivillig personalomsättning. Dessa insikter kan vara till hjälp för att främja medarbetarnas känsla av tillhörighet till organisationen under rådande konjunkturella läge i Sverige där det uppmärksammas att medarbetare kan uppleva ensamhet i sina roller och kompetenser, men kan också vara applicerbara i andra kontexter.

7. Vidare forskning

Denna studie använder sig av en kvalitativ metod och har begränsats till att involvera tio respondenter, det vore därför fördelaktigt att genomföra en liknande studie på ett större urval. Det vore dessutom intressant att testa dess bidrag med en kvantitativ studie på ett större antal

respondenter för att möjliggöra mer statistisk generalisering. Fokus för denna studie har varit att undersöka medarbetares perspektiv men i sammanhanget vore det även intressant att utforska ledares synvinklar. Det ska betonas att det finns flera olika intressanta ramverk inom identitetsteori varför det därtill vore intressant att undersöka employee retention utifrån identitetsskapande med hjälp av andra identitetsteorier.

8. Implikationer för praktiker

Insikterna i denna studie kan användas av ledare och chefer för identitetsskapande i organisationer inom banksektorn för främjande av employee retention. Denna studie visar dessutom att ledare och chefer har en stor inverkan i identitetsarbetet och i sin tur bibehållande av personal. Det är framför allt viktigt för chefer och ledare att tidigt uppmärksamma medarbetare som visar symptom på en lägre grad av identifiering för att fånga upp medarbetaren innan tanken på att lämna organisationen tar form. För att främja employee retention kan ledare och chefer använda sig av de åtta områden som i studien identifierats som betydelsefulla för identitetsskapande inom organisationen. Studiens insikter behöver inte enbart begränsas till banksektorn utan skulle också kunna appliceras av andra organisationer inom liknande branscher.

Referenser

- Addai, P., Mottey, R., Afrifah, M., & Osei Boakye, A. (2022). Job Insecurity and Turnover Intentions among Banking Sector Employees: The Moderating Role of Organizational Support and Ethical Leadership. *SEISENSE Journal of Management*, 5(1), 17-30. <https://doi.org/10.33215/sjom.v5i1.736>.
- Adriano, J., & Callaghan, C. (2022). Retention and turnover of staff undertaking degree studies: Insights and evidence from South Africa. *Personnel Review*, 52(4), 1188-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0427>
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Andersson, M. (2018, 13 november). Stark trend - svenskar byter jobb som aldrig förr. *SVT*. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/vi-byter-jobb-allt-oftare>
- Arbetsförmedlingen. (2023). *Arbetsmarknadsutsikterna våren 2023, utvecklingen på arbetsmarknaden 2023-2024*. <https://arbetsformedlingen.se/download/18.10ffc2a1884c7dad112acc/1686729141381/arbetsmarknadsutsikterna-varen-2023.pdf>
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy*

of Management Review, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>

Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272–289. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2013-0028>

Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict? *Auditing : A Journal of Practice and Theory*, 21(2), 21-38. <https://doi.org/10.2308/aud.2002.21.2.21>

Brewer, M. (1999). The Psychology of Prejudice: Ingroup Love and Outgroup Hate? *Journal of Social Issues*, 55(3), 429-444. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00126>

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.

Chaminade, B., (2006, 6 februari). A retention checklist: how do you rate? *Human Capital Magazine*.
<https://www.hcamag.com/au/archived/a-retention-checklist-how-do-you-rate/133815>

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119-129.

Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 8-16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>

De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>

Dubois, A., & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Edwards, M., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57. <https://doi.org/10.1080/13594320601088195>

Finansförbundet. (2023). *Stressrapporten, En ögonblicksbild av finansanställdas yrkesvardag*.
<https://www.finansforbundet.se/press-och-opinion/vara-rapporter/stressrapporten/>

Flodberg, C. (2018). *Ekonomiska kommentarer, Vilka byter arbete och är lönepremien för att byta arbete konjunktorellt normal?* (2018:10). Sveriges Riksbank.

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2018/vilka-byter-arbete-och-ar-lonepremien-for-att-byta-arbete-konjunktorellt-normal.pdf>

Grafström, M., Jonsson, A., Stig, O., & Strannegård, L. (2017). *En berättelse om organisering*. Studentlitteratur.

He, H., & Brown, A. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management, 38*(1), 3-35. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/1059601112473815>

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management review, 25*(1), 121–140. <https://doi.org/10.2307/259266>

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>

Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open, 8*(4). 1-17. <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>

Kreiner, G., & Ashforth, B. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25*(1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>

Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management, 18*(s1), 45-59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>

Lind, R. (2022). *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (2. uppl.). Studentlitteratur.

Lyons, P., & Bandura, R. (2021). Turnover intention: Management behaviors to help retain talented employees. *Development and Learning in Organizations, 35*(5), 7-10. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2020-0204>

Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur

Slay, H. S., & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64(1), 85–107. <https://doi.org/10.1177/0018726710384290>

Shahzad, Q., Bahadar, S., Muhammad, W., & Hazrat, B. (2020). An Empirical Analysis of Work Overload, Organizational Commitment and Turnover Intentions among Employees of Banking Sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 781-788. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i2.1225>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. I S. Worchel & W. G. Austin (Red.), *Psychology of Intergroup Relations* (7-24). Nelson-Hall.

Taltavull, B. (2023, 19 juli). Vinstfest i bankpalatsen: 79 miljarder kronor. *SvD Näringsliv*. <https://www.svd.se/a/GM261x/storbankernas-vinstfest-128-miljarder-kronor>

Theodorsson, U., Gudmundsdottir, S., & Gudlaugsson, T. (2023). Successful employee retention practices: Characteristics found in Danish and Icelandic banks. *International Journal of Business Information Systems*, 44(2), 161-179. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2023.134970>

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>

van Dick, R., & Haslam, S. A. (2012). Stress and well-being in the workplace: Support for key propositions from the social identity approach. I J. Jetten, C. Haslam, & S. A. Haslam (Red.), *The social cure: Identity, health and well-being* (s.175–194). Psychology Press.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Work Institute. (2019). *2019 RETENTION REPORT*. <https://info.workinstitute.com/hubfs/2019%20Retention%20Report/Work%20Institute%202019%20Retention%20Report%20final-1.pdf>

Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, *13*, 872105-872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>

Yacoub, L., Abou Ibrahim, S., Achy, E., & Nicolas, E. (2022). Mental health in the midst of economic turmoil: a study of Lebanese commercial bank employees. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), *31*(7), 3372-3392. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2022-3304>