



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT14

# Företagskulturs påverkan på anställdas motivation inom kunskapsintensivt arbete

## **Författare:**

Rikard Frangeur

Carl Jägerholm Fowelin

Robert Nyberg

## **Handledare**

Ola Mattisson

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel:* Företagskulturs påverkan på anställdas motivation inom kunskapsintensivt arbete

*Seminariedatum:* 2014-06-04

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Rikard Frangeur, Carl Jägerholm Fowelin, Robert Nyberg

*Handledare:* Ola Mattisson

*Fem nyckelord:* Företagskultur, Motivation, ansträngning, agentkostnader, Kunskapsintensivt arbete

*Syfte:* Studiens syfte är att undersöka hur motivation hos anställda med kunskapsintensiva arbetsuppgifter påverkas av företagskultur.

*Metod:* En kvalitativ studie med induktiv ansats har genomförts grundat på en tvärsnittlig forskningsdesign. Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer har åtta respondenter inom kunskapsintensiva avdelningar på fyra olika företag bidragit med data kopplat till deras motivationsfaktorer. Datan analyserades genom att intervjuerna transkriberades och kodades.

*Teoretiska perspektiv:* Agentteorins generella applicerbarhet har ifrågasatts och möjligheten att komplettera denna med teorier om företagskultur undersöks i denna uppsats. Att det finns någonting annat än övervakning och lön som motiverar anställda inom kunskapsintensiva avdelningar är en tanke som ofta presenteras. Vi undersöker hur företagskultur kan påverka motivationen utifrån Alvessons (1991; 1993) definition av begreppet, fokus i undersökningen ligger på gemensamma tankesätt hos de anställda.

*Empiri:* Många företag sysslar med forskning och utveckling eller liknande funktioner. Inom dessa företag finns det avdelningar där kunskapsnivån är väldigt hög och arbetet är svårt att styra, därför blir dessa avdelningar intressanta att undersöka för att få indikationer på hur de anställda motiveras. Populationen valdes utifrån kriterierna att de deltagande företagen skulle bedriva kunskapsintensivt arbete och skilja sig i termer av vilken bransch de agerade inom.

*Resultat:* Resultatet visar att företagskultur har en påverkan på motivationen hos anställda inom kunskapsintensiva avdelningar, det är dock oklart hur stor denna betydelse är och även till vis del svårt att avgöra om den rådande kulturen är avdelningsbunden eller företagsbunden.

## **Abstract**

*Title:* The effect of corporate culture on the motivation of employees in knowledge intensive work

*Date of seminar:* 2014-06-04

*Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Rikard Frangeur, Carl Jägerholm Fowelin, Robert Nyberg

*Advisor:* Ola Mattisson

*Key words:* Corporate culture, Motivation, Effort, Agency costs, Knowledge intensive work

*Purpose:* The purpose of the study is to examine how motivation in employees with knowledge intensive work tasks is affected by corporate culture.

*Methodology:* A qualitative study with an inductive approach was conducted with a cross-sectional research design. Semi-structured interviews with eight respondents in knowledge intensive departments in four different companies have given this study data on the factors affecting their motivation. The data was analysed by transcribing the interviews and then coding the responses.

*Theoretical perspectives:* Agency theory has been criticized with being too narrow-minded and inapplicable to some situations in the real world, in this study we examine if it can be complemented with theories about corporate culture. The reasoning that something else than monitoring and performance pay is motivating employees in knowledge intensive departments is something that has been presented. In this study it is examined how corporate culture may affect motivation based on Alvesson's (1991; 1993) view of the concept, the focus of the study is on employees' common ways of thought.

*Empirical foundation:* These issues are best viewed in knowledge intensive departments, in this study four different companies participate based on them having knowledge intensive parts of their company and on being different from one another.

*Conclusions:* The results show that corporate culture has an effect on motivation in employees in knowledge intensive departments, although it is not clear how big this significance is and it is also to some extent hard to determine if the culture is bound to the department the examined person works in or to the company as a whole.

## **Tack**

Författarna vill tacka Autoliv AB, CellaVision AB, Sydvatten AB samt BioInvent AB för deras deltagande i studien. Ett speciellt tack till de individer på företagen som tog sig tid för att svara på våra frågor. Vi vill också tacka vår handledare Ola Mattisson för värdefulla råd och vägledning.

## Contents

Inledning.....	5
Teoretisk bakgrund & litteraturgenomgång .....	9
Prioriteringar mellan arbetsuppgifter .....	12
Belöningsystem.....	13
Tillit.....	15
Användning av företagskultur som instrument .....	16
Avgränsningar.....	17
Sammanfattning.....	18
Metod.....	19
Forskningsdesign .....	19
Val av teori.....	20
Val av empiri.....	21
Insamlingsmetod .....	23
Analysmetod.....	25
Reliabilitet & validitet.....	26
Resultat.....	30
Presentation av deltagande företag.....	30
Sammanfattning av data .....	31
Företag 1.....	31
Företag 2.....	34
Företag 3.....	37
Företag 4.....	39
Dataanalys .....	42
Prioritering mellan arbetsuppgifter .....	42
Belöning.....	43
Tillit.....	46
Användning av företagskultur som instrument .....	47
Diskussion och slutsatser .....	53
Slutsatser .....	53
Diskussion.....	53
Förslag till vidare forskning .....	55
Referenser .....	56
Bilagor.....	58

## Inledning

Hur man motiverar sina anställda till prestation och ansträngning är en fråga som är av största vikt för alla organisationer. Agentteori har länge använts för att föreslå lösningar till problem kring detta, så kallade agentkostnader, som kan uppstå mellan en agent och dennes uppdragsgivare. Det råder delade meningar kring hur generellt applicerbara dessa lösningar är, under omständigheter där arbetet är kunskapsintensivt finns det tecken på att andra instrument används för att motivera anställda.

En agentrelation uppstår när principalen anlitar agenten för att utföra en uppgift eller ett arbete (Eisenhardt, 1989 p. 58; Htay, Salman & Meera, 2013). Agentteori riktar in sig på två huvudsakliga problem i denna relation som skapar agentkostnader: (1) när mål och syfte skiljer sig mellan uppdragsgivare och agent, och (2) när det är kostsamt eller svårt att mäta och övervaka agentens prestation. Svårigheter i mätning och övervakning kan bero på så kallade "dolda handlingar" eller "dold information" (Besanko et al., 2013 p.404; Eisenhardt, 1989). Dolda handlingar är ett begrepp som syftar till när principalen inte kan övervaka eller mäta agentens handlingar. Dold information innebär att principalen inte kan övervaka eller mäta agentens prestation på grund av att informationen kring den är svårtolkad och ibland bara kan förstås av agenten.

Till dessa problem framför agentteorin vissa lösningar som framförallt baseras på lön eller övervakning av agenten. Genom övervakning kan principalen få information som kan användas till att värdera hur agenten presterar i förhållande till principalens förväntningar. Några av problemen med användandet av övervakning är dock att det är svårt att mäta alla de aspekter och mål som principalen vill att agenten ska uppfylla. Övervakningen visar sig också ofta vara kostsam samt att vid situationer när man anlitar en person som ska övervaka en

annan så uppstår ännu en principal – agent relation med risk för samma implikationer som den första (Besanko et al., 2013 p.404; Eisenhardt, 1989). När det är kostsamt eller svårt att använda sig av övervakning kan principalen istället använda sig av prestationsbaserad belöning. Denna lösning kan ta olika former så som provisionsbaserad lön eller subjektiv utvärdering av arbetaren med möjlighet för avancemang inom företagets hierarki.

Provisionsbaserad lön ämnar att maximera principalens vinst från relationen genom att konfigurera lönen på så sätt att den extra kostnad för ansträngning som agenten upplever blir kompenserad av en motsvarande belöning.

Inom kunskapsintensiva avdelningar kan det vara svårt att mäta prestation och koppla den till lön eller utvärderingar, därför är det rimligt att undersöka andra sätt att minska agentkostnader. Företagskultur nämns ofta som en motivationsfaktor och ett icke-monetärt sätt att styra de anställda, vilket kan kopplas till agentteorin som ramverk (Alvesson, 1993).

Vissa forskare menar att företagskultur kan påverka de anställdas beteenden och preferenser, samtidigt som det också består av rutiner, identitet och inställning som formar medlemmarna av organisationens bild av företaget och varandra. Genom kultur så kan ledare och anställda grunda sina handlingar på riktmärken inom beteende och kriterier på utvärdering som inte är skrivna i något kontrakt eller explicit uttalande, utan är en del av den delade uppfattningen - företagskulturen. Resonemanget sträcks till och med så långt att det kan vara möjligt att programmera en anställd att gilla vissa procedurer och saker. (Hodgson, 1996; Besanko et al, 2013; Milne, 2007).

Kulturen kan ge identitet åt ett företag genom att göra det tydligt för organisatoriska medlemmar lägre ner i hierarkin hur företaget kommer reagera under olika omständigheter (Bolton, Brunnermeier & Veldkamp, 2011). Även Hermalin (2000) är inne på samma spår

och nämner att kultur ökar förutsägbarheten av vilka handlingar andra anställda kommer utföra.

Det finns indikationer på att en positiv företagskultur är positivt korrelerat med högpresterande organisationer (Garmendia, 2004 citerad i Yap & Webber, 2013), man kan dock fråga sig åt vilket håll kausaliteten ligger eftersom en organisation med goda resultat troligtvis enklare kan skapa en god kultur än en organisation som har det svårare rent ekonomiskt (Besanko et al., 2013). Alvesson (1993) definierar företagskultur kopplat till detta genom att säga:

*“Begreppet organisationskultur ges olika innebörd och används ofta ganska slappt, varmed det refererar till hela den “informella” sidan av livet i en organisation. En bättre variant är att se kultur som de idéer, föreställningar, innebörder, värderingar och symboler som är gemensamma för en viss grupp, t ex hela organisationer eller en del av denna”.*

I en tidigare bok (Alvesson, 1991) skriver han att likt vad kultur delvis handlar om i socialisationsprocesser i samhället i stort så handlar det även inom organisationer om att man lär sig de ”rätta” sätten att förhålla sig till omvärlden och anpassa sig till gemensamma verklighetsuppfattningar och värderingar. Vi använder oss av Alvessons (1991;1993) presenterade syn på företagskultur och väljer utifrån det att fokusera på att undersöka gemensamma tankessätt hos anställda då detta är nära kopplat till motivation, ett resonemang som utvecklas i teorigenomgången.

Det finns en viss motsättning, och samtidigt överlappning, mellan teorier gällande företagskultur och dess påverkan på arbetares ansträngning och prestation, och agentteorins argument. Framförallt visar sig denna motsättning inom företag eller avdelningar på företag som är kunskapsintensiva och ännu mer inom de som är innovationsinriktade (Alvesson, 1993 s.105). Under sådana omständigheter är det ofta svårt att mäta prestation utifrån tidigare



uppsatta mål, då målsättning kan hämma innovation och då karaktären på uppgifterna och arbetsrollen i stort är svårdefinierad. Överlappningen ligger i belöningssystem och hur dessa kan styra anställda till att ha en viss inställning till arbetet. Agentteori behandlar konkreta och kvantifierbara sätt att belöna medan teorier om företagskultur påvisar mer mjuka och svårdefinierade sätt att belöna prestation.

Därför är det rimligt att undersöka hur användandet av företagskultur kan öka motivation och ansträngning inom nämnda omständigheter genom styrande av tankesätt och kan komplettera de lösningar som agentteorin föreslår. Dessa omständigheter existerar t.ex. på FoU-avdelningar, syftet med denna undersökning är att ta reda på vilken betydelse företagskulturen har för de anställda på en sådan avdelning i termer av motivation. Det som undersöks är inte en specifik företagskultur och sen i sin tur hur den påverkar, istället undersöks vad som påverkar motivation och sen analyseras det om dessa faktorer kan vara bundna till företagskultur.

Agentteorin understryker alltså vikten av att agenten handlar enligt principalens intressen, och att detta till stor del uppnås genom övervakning och incitament. Samtidigt har det konstaterats att dessa instrument i praktiken är ovanligare än förväntat (Holmström & Milgrom, 1991). Detta behöver dock inte betyda att den grundläggande problematiken agentteorin behandlar är felaktig. Kanske är det så att företag på andra sätt förmår sina anställda att agera i enighet med dess intressen, och kanske är företagskulturen ett sätt att uppnå detta.

Om följande studie ger ytterligare indikation på att företagskultur är ett viktigt instrument i processen att motivera anställda är det möjligt att agentteorins generella applicerbarhet bör ifrågasättas ytterligare, eller åtminstone att de instrument teorin presenterar bör kunna inkludera mer än de etablerade.

Forskningsfrågan denna studie ämnar besvara är:

*Vilken betydelse har företagskultur för motivation hos anställda i en kunskapsintensiv verksamhet?*

## **Teoretisk bakgrund & litteraturgenomgång**

Att agentteori bör behandlas i ett större socialt sammanhang är en tanke som presenterats av forskare som förhåller sig kritiska till den (Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia & Wiseman, 2012a). Om man applicerar en social kontext och perspektiv på kontraktet så kan det leda till att de parter som är inblandade i transaktionen lägger större vikt vid faktorer som inte är direkt kvantifierbara och enkla att uttrycka i ett kontrakt. Det kan handla om faktorer som rykte, personlig tillfredsställelse, skuld, skam, ära, tillit och så vidare (Lubatkin, Lane, Collin & Very, 2007). Det finns forskare som menar att agentteorin är trångsynt och svårapplicerad på den verklighet som råder i många organisationer (Hodgson, 1996). Det är sällsynt att ett företag endast använder sig av övervakning eller prestationsbaserad lön, därför bör det även finnas andra aspekter som har en stor påverkan på en anställds ansträngningsnivå.

Som tidigare har nämnts så menar många forskare att företagskulturen kan användas för att få de anställda att prestera på en högre nivå på samma sätt som agentteorin menar att övervakning och prestationsbaserad lön kan användas. Teraji (2008) menar att den ansträngningsnivå som en agent bistår med är direkt påverkad av företagskulturen som agenten agerar inom, och specifikt påverkad av skillnaden mellan agentens egen kultur och företagets kultur. Assimilation mellan dessa två kulturer sker genom interaktion mellan agent och principal (organisation). Maracine (2012) presenterar fyra olika funktioner som företagsskultur har inom en organisation, en av dessa kallas "konglomeratfunktionen" och innebär att personer inom företagskulturen, från alla avdelningar och hierarkiska nivåer, får en

gemensam tankesätt och ger de anställda en känsla av ägarskap och acceptans av den organisatoriska kulturen inom företaget.

Det finns samtidigt kritiska röster som undrar i vilken utsträckning ledningen av en organisation faktiskt kan påverka den kultur som uppstår (Hermalin, 2000; Alvesson, 1993 s.104). Besanko et al. (2013) nämner att företagskultur kan fungera som ett komplement till de instrument som förespråkare av agentteorins validitet rekommenderar, d.v.s. prestationsbaserad lön och övervakning. Som tidigare nämnts så finns det dock studier som tyder på att dessa instrument är ovanligare än den utsträckning som agentteorin antyder och inom kunskapsintensiva organisationer finns det tecken på att företagskultur kan ha en viktigare roll än prestationsbaserad lön och övervakning, och det istället är de sistnämnda som är komplement till företagskulturen.

Bedömningen av en företagskulturs framgång kan grunda sig på olika kriterier i olika organisationer, det kan bland annat handla om att fostra innovation eller kunskapsdelning. Sådana saker är löst kopplade till den problematik som denna studie adresserar i agentteorin och här riktas därför begreppet företagskultur till att observera hur den påverkar motivation och ansträngning hos anställda. Motivation och ansträngning är nära kopplat till varandra, genom motivation får man ansträngning och därför tas som utgångspunkt att undersöka motivationsfaktorer. I denna undersökning adresseras alltså företagskulturens påverkan på motivationsfaktorer och precis som uttrycks i inledningen så bryts företagskultur ner till ett fokus på gemensamma tankesätt hos anställda. Tankesätt är nära kopplat till motivation, i McGregors (1960) "Teori Y" om människor och organisationer gör han antaganden om människans natur och motivation i fyra punkter, punkt två och tre är de som är viktigast att presentera här.

I punkt två menar författaren att människor av natur inte är passiva eller motsättande mot organisatoriska behov utan har blivit så som ett resultat av erfarenheter inom organisationer.

I punkt tre så menar teorin att motivation, potentialen för utveckling, kapaciteten att anta ansvar, färdigheten att rikta sitt beteende mot organisatoriska mål är egenskaper som alla redan finns i människor. Det är ledarskapets uppgift att göra det möjligt för personer att upptäcka och utveckla dessa mänskliga karaktärsdrag själva. I denna undersökning används denna teori och eftersom motivation är något som redan finns i människan så undersöker vi tankesätt bakom varför människan plockar fram denna och ser om dessa tankesätt har indikationer av att vara organisatoriskt bundna och gemensamma.

Alvesson (1993) skriver att företagskultur som styrningsinstrument inte handlar om beteendestyrning eller resultatkontroll, utan grundas bland annat i anställdas föreställningar och hur då företagskulturen genom detta påverkar motivationen. Alvesson utvecklar sitt resonemang med att säga: *“kultur uppfattas enligt detta synsätt som ett föreställningsmässigt fenomen, dvs det handlar inte om beteenden utan om vad som rör sig i människors kollektiva känslö- och tankevärld.”*. Denna definition används i denna undersökning och det återspeglas starkt i att det är de anställdas uppfattning av kulturen, inte hur företagskulturen önskas uppfattas eller förmedlas, som är en del av undersökningen.

Med utgångspunkt i gemensamma tankesätt bakom motivation så presenteras här ett ramverk med konkreta aspekter, inom vilka motivation ligger i fokus, av en kunskapsintensiv verksamhet och teorier kring dessa som ligger som grund för insamling av empiri och efterföljande analys.

## Prioriteringar mellan arbetsuppgifter

Subjektiva bedömningar av en anställds prestation är ett sätt att ge incitament som presenteras inom agentteori, genom att den anställda förväntar sig att bli befordrad med högre lön och status om han eller hon presterar ett bra resultat höjs motivationen (Besanko et al., 2013). Prestationsbaserade incitament kan dock föra med sig flera problem och svårigheter. Agenter antas inom agentteorin vara riskaverta och en subjektiv bedömning, precis som provisionsbaserad lön, exponerar agenten för risker bland annat genom att slumpmässiga faktorer kan påverka de kriterier som befordringen eller lönen baseras på, detta kan leda till att principalen måste betala ett riskpremium. Det är också problematiskt att få med alla aspekter i agentens uppgifter i de mätningar som lönen grundar sig på. Holmström & Milgrom (1991) påpekar att anställningskontrakt ofta anger fasta löner trots att agentteorin pekar på att prestationsbaserad lön är det bästa sättet att få ut maximal ansträngning av sina anställda. De resonerar sedan kring att detta kan bero på att det finns en *trade-off* mellan den ansträngning som agenten lägger på sina uppgifter - agenten kommer anstränga sig på de uppgifter som ligger till grund för lönen, medan andra viktiga uppgifter riskerar att bli negligerade. Milne (2007) understryker vikten av att principalen faktiskt har tänkt igenom vilka uppgifter och det uppförande man vill belöna, samt att de belöningsystem organisationen har uppmuntrar till just dessa. Holmström & Milgrom (1991) sammanfattar med att säga att processen med att ge anställda incitament är mer komplicerad än agentteorin antyder. Företagskultur kan här ge riktning åt en anställd gällande vad som prioriteras av företaget i stort och hur dennes ansträngning bäst bör allokeras. En av de funktioner som Maracine (2012) menar att företagsskultur har inom en organisation benämner hon "riktningsfunktion". Den syftar till att företagsskulturen riktar både organisationen som helhet och de anställdas personliga inställning mot de mål som organisationen har, detta i sin tur leder till en medvetenhet hos alla i organisationen om vad det större målet är och fostrar kreativitet och engagemang. Dessa

teorier påvisar till viss del att en kombination av olika incitament och olika sätt att förmedla vad som är viktigt kan vara en bra väg att gå för en organisation. Det finns en brygga mellan agentteori och företagskultur inom belöning genom befördran, att ha en tydlig väg uppåt i hierarkin kan vara kulturellt förankrat samtidigt som det är en komponent i de lösningar som föreslås av agentteorin. Milne (2007) presenterar exempel på att organisationer inför externa belöningar för att på så sätt fostra en kultur som uppmuntrar kunskapsdelning (i organisationer där individers kunskap är det mest värdefulla).

## **Belöningsystem**

Lachance (2000) menar att belöningar som binder en anställd till en organisation har mer att göra med bemötande och uppskattning än lön. Milne (2007) bygger vidare på detta resonemang med att argumentera för att en sådan sak som uppvisad tacksamhet räcker långt och att kompensationssystem tros påverka företagskultur och prestation genom att dessa lösningar leder till att en viss typ av individer dras till organisationen.

Ett resonemang kring inre<sup>1</sup> och yttre<sup>2</sup> belöning är applicerbart på motivation, viss litteratur gällande motivation pekar på att yttre belöning kan underminera den roll som inre belöningar har (Frey & Jegen, 2001). Förklaringen för detta är att om man antar att inre belöning så som tillfredsställelse med en prestation kan motivera en agent, så kan införandet av externa belöningar så som lön ersätta den motivation som agenten finner inom sig själv. Detta leder till att agenten försöker kalkylera var och när denne bör placera sin ansträngning och prestation. Principal - agent relationer som bygger på externa belöningar riskerar alltså att öka opportunistiskt beteende och i förlängningen underminera tillit. En studie av Fessler (2003) visar på liknande tendenser: när testpersoner initialt ansåg att en uppgift var attraktiv (inre motivation) så ledde prestationsbaserad belöning (yttre motivation) till att uppgiften ansågs

---

<sup>1</sup> Översatt från engelskans *intrinsic*

<sup>2</sup> Översatt från engelskans *extrinsic*

vara mindre attraktiv. Det fanns också en positiv korrelation mellan prestation i en uppgift och hur attraktiv uppgiften ansågs vara. Ytterligare tyngd gavs av resultatet att när en uppgift ansågs vara attraktiv så ledde prestationsbaserad belöning till mycket lägre prestation än vad fast kompensation gjorde. Denna risk är extra påtaglig inom en kunskapsintensiv avdelning där de anställda kan finna en stolthet i skapandet och känna en motsättning mot att endast bli betalade utefter prestation, det kan kännas som en demonstration av brist på tillit från organisationen och är tecken på en brist i agentteorins appliceringsområde. Det är dock relevant att nämna att studier finns som pekar på motsatsen till det som presenterats här, d.v.s. att externa belöningar inte har någon negativ effekt på inre motivation och att de generellt sett är effektiva på att få medarbetare intresserade och högpresterande (Cameron & Pierce, 1994).

Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) menar att om en anställd upplever att denne är uppskattad och uppmärksammas av organisationen så bidrar detta till en inkorporering i organisationen och en känsla av status i den anställdes självbild, detta leder då till en större benägenhet att utföra frivilliga uppgifter och handlingar som ligger i organisationens intresse. I samma artikel nämns också att anställda avgränsade mellan två sorters förväntade prestationsbelöningar, en som är kopplad till lön och befördran, en annan som är kopplad till acceptans, erkännande och möjlighet till påverkan. Författarna avslutar med att resonera kring att det tidigare nämnda organisatoriska medlemskapet och känsla av status för den anställda kommer att bidra till en bättre prestation och ansträngning genom (1) att den anställda tolkar organisationens vinster och förluster som sina egna och (2) få en vinklad bild i sin bedömning av organisationens handlingar och karaktär och en ökad inkorporering i organisationens värderingar och normer.

## Tillit

Litteratur gällande tillit pekar på att det är viktigt och till och med essentiellt att skapa en miljö av konstruktiva relationer som karaktäriseras av hög grad av tillit (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Detta ska i sin tur leda till mindre behov av kontroll och resultera i låga agentkostnader. (Cuevas-Rodríguez et al., 2012b). Detta är relaterat till både vad som togs upp ovan om att en företagskultur kan bidra genom att alla inom organisationen vet vad man kan förvänta sig från ens medarbetare och samt med ännu en av de funktioner som Maracine (2012) nämner att organiseringskultur kan ha, "standardiseringsfunktion". Hon syftar till att företagskultur skapar ett system av delade värderingar och att detta i sin tur leder till att känslan av att vara kontrollerad minskar för de anställda och främjar skapandet av en företagskultur med "harmoni". En upplevd tillit från organisationen som minskar press och känslan av övervakning.

Maracine (2012) nämner även en annan funktion som är kopplad till tillit, "motivationsfunktionen". Det syftar på att en företagskultur kan i sig självt skapa incitament för anställda genom att den uppskattar och värdesätter varje anställd och dess bidrag, kulturen ger i detta också en försäkran för den anställde om att ens goda prestationer inte kommer gå obemärkt förbi av ledare och kollegor utan belönas i sinom tid. Det är alltså inte bara inriktat på visad uppskattning av organisationen utan även på att den anställda känner sig säker i att en god prestation kommer att bemötas med motsvarande belöning, i någon form. Detta kopplas även till belöning som presenteras under rubriken här ovan, och har ett perspektiv som kan appliceras på hur man genom vissa tillvägagångssätt kan skapa en företagskultur som främjar motivation hos en anställd genom ömsesidig tillit.



## Användning av företagskultur som instrument

Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013) presenterar en uppdelning mellan två olika syner på företagskultur och dess användande. I den första, där de citerar Smircich (1983) och Krefting & Frost (1985), ses företagskultur som någonting som växer fram i en organisation och grundar sig i djupt rotade värderingar och idéer. Det andra, där de citerar Schwartz & Davis (1981), Deal & Kennedy (1982), Lee et al. (2011) och De Cleyn & Braet (2012), har ett annat perspektiv och ser företagskultur som ett instrument som främjar engagemang och känsla av förpliktelse att arbeta för att uppnå organisationens mål. Dessa två synsätt behöver inte nödvändigtvis var ömsesidigt uteslutande. Att företagskulturen är djupt rotad och framväxt under en längre tid kan göra den mer svårörlig som instrument men kan samtidigt ge den mer tyngd. Att se företagskulturen som ett renodlat verktyg kan ge mer rörlighet men det är ingen lätt sak att styra en företagskultur på kort sikt. Det ger indikationer på att ett långsiktigt perspektiv med en övergripande idé om företagets kultur är att föredra, sedan kan man utnyttja den företagskultur man har byggt upp som ett instrument för att hjälpa och styra sina anställda. Detta stämmer väl överens med Maracines (2012) argument att en kultur bör vara både stabil och flexibel. Den ska vara stabil i termer av vision, värderingar och mål för organisationen, men samtidigt flexibel i sin struktur och sina aktiviteter. Hon menar att den ideala företagskulturen fokuserar på både anpassning utifrån externa omständigheter och på intern integration, "kapabel att tillfredsställa konsumenter, marknaden och anställda på samma gång."

Ser man det hela i ett större perspektiv gällande ett företags vinst på både lång och kort sikt så menar Rob & Zemsky (2001) att användandet av incitament i en organisation kan leda till ökad vinst på kort sikt på bekostnad av långsiktigheten. Därför förväntas ett företag i ekonomisk knipa öka intensiteten i sina incitament medan ett företag med hälsosam ekonomi

bör använda sig av andra medel för att få ut maximal prestation av sina anställda och i förlängningen resultat i företaget.

### **Avgränsningar**

I en artikel av Garvin (2014) så intervjuas verkställande direktören för ett högteknologiskt och kunskapsintensivt företag och denne menar att deras företagskultur är det som håller deras anställda kvar i företaget trots möjligheter att flytta till andra företag med högre löner och förmåner, det leder också till ett rykte som attraherar kandidater till företaget. De lyckas hålla kvar 98 procent av sina anställda i viktiga roller, och detta menar VD:n beror helt på företagskulturen. Denna uppsats avgränsas från företagskulturens förmåga att attrahera kandidater till positioner i företaget men inte från dess förmåga att behålla anställda i organisationen då detta är nära kopplat till motivation. Avgränsningen är dock inte helt enkel att göra då flera faktorer blir bieffekter av en framgångsrik företagskultur, i exemplet ovan så stannar de anställda kvar tack vare kulturen på företaget, det är sunt att anta att samma kultur ger dessa anställda incitament att anstränga sig på jobbet.

Det finns även omfattande litteratur kring hur ledare bör agera inom en kultur och hur de bör agera för att skapa en kultur, en avgränsning från resonemang kring detta spetsar till denna rapport och tillåter den att rikta in sig på hur en företagskultur påverkar de anställdas motivation och ansträngning - två begrepp som är tätt sammankopplade. Det mest grundläggande att nämna är att det är viktigt att ledarna inom organisationen är införstådda med vilken kultur som önskas förmedlas och skapas och att deras ledarskapsstil bör anpassas efter detta. (Bolton et al., 2011).

## Sammanfattning

De som har presenterats ovan ämnar skapa ett ramverk som ligger till grund för de intervjuguiderna (Bilaga 1 & 2) som används för att samla in data, och analysera denna på så sätt att vi fångar de aspekter som forskningsfrågan behandlar. De tre första underrubrikerna inriktar sig mer på hur den anställda resonerar kring konkreta val i arbetsrollen. Det är till största del den anställdes uppfattning av kulturen som har en effekt på motivation, oavsett om det är en medveten eller undermedveten uppfattning, och inte den potentiellt ytligare bilden som förmedlas om hur företaget vill att kulturen ska vara. Under den sista underrubriken tas en annan utgångspunkt och resonemang kring hur företagskultur kan användas som instrument från högre nivåer i hierarkin behandlas.

Genom ett fokus på konkreta begrepp så som prioritering, belöningar och tillit skapas ett ramverk inom vilket tankesätt hos anställda kan analyseras och i nästa steg kan begreppet företagskultur analyseras närmare och resultat byggas upp.

## Metod

### Forskningsdesign

Denna studie ämnar undersöka vilken betydelse företagskultur har för motivationen hos anställda. Då det handlar om sociala fenomen såsom relationer och interaktion mellan individer och andra så kallade mjuka värden har vi valt en kvalitativ ansats framför en kvantitativ sådan. Kvalitativa studier lägger större vikt vid ord och dess förespråkare framhäver vikten av insikten att individers uppfattning av verkligheten varierar och inte är definitiv (Bryman & Bell, 2011 s.26-27).

Vidare har ett val gjorts mellan en så kallad deduktiv eller induktiv ansats. Denna studie använder sig till största del av en induktiv ansats, som ofta beskrivs som en undersökning där data samlas in i syfte att generera teori (Bryman & Bell, 2011 s.13). Författarna noterar också att en induktiv ansats ofta innehåller vissa deduktiva element, vilket stämmer överens med denna studie där undersökningen inte utförs helt utan tankar från tidigare forskning och om vad resultatets utfall.

***Tvärsnittlig studie.*** Designen på vår undersökning är tvärsnittlig vilket betyder att vi samlar in data på mer än ett fall (företag) vid en och samma tidpunkt (Bryman & Bell 2007 s.55) i syfte att hitta överensstämmande och/eller motsägande data mellan de olika fallen och fånga resultat som har grund i fler än ett företag. De undersökta fallen agerar alla inom forskning och utveckling eller liknande avdelning med ett kunskapsintensivt arbete.

Vill man undersöka förhållandena mellan olika variabler så är en tvärsnittlig studie fördelaktig (Bryman & Bell 2007 s.55), denna undersökning riktar som sagt in sig på förhållandena mellan företagskultur och motivation hos de anställda på kunskapsintensiva avdelningar vilket passar väl in designen.

Den generella karaktären på forskningsfrågan i denna undersökning gör att en fallstudie på ett (1) företag hade fått svårt att bidra till ett svar på frågan, arbetet med företagskultur skiljer sig från företag till företag och därför kan en tvärsnittlig studie med flera fall på ett annat sätt fånga det som är grundläggande och gemensamt över olika företag med olika processer och det som är essensen av själva frågeställningen. Lyckas man fånga detta så bidrar det till ett bättre svar på forskningsfrågan och en bredare insyn i de aspekter som påverkar de som arbetar inom kunskapsintensiva avdelningar. Detta val påverkades även av att de företag som kontaktades ofta kände sig obekväma med att diskutera sitt företagskultur-arbete öppet, därav blev en undersökning med fler fall lättare att sälja in till objekten.

## **Val av teori**

Fyra huvudområden definieras inom forskningsfrågan som underlättar för en tydlig dataanalys och ett ger ett sätt att tydliggöra de olika komponenterna som ofta nämns i arbetet med företagskultur. Dessa områden ligger också till grund för intervjufrågorna under empiriinsamlingen för att på det sättet bidra med en utgångspunkt för resonemangen och ett försök att fånga den motsägning och överlappning vi ser hos agentteori och teorier kring företagskultur. De fyra huvudområden som presenteras i teorigenomgången är: prioriteringar mellan arbetsuppgifter, belöning, tillit samt användning av företagskultur som instrument.

Utifrån huvudområdena utformades intervjufrågor som är enkla och grundläggande gällande motivation, prioriteringar, belöningar, samarbete och företagskultur med mera. Denna studie har sin grund i att agentteorin ansågs bristfällig och inte helt och hållet reflekterade verkligheten när det gäller motivationsfaktorer. Vi tog avstamp i agentteori då detta ger ett ramverk inom vilket man kan resonera kring ansträngning och motivationsfaktorer hos anställda och då på ett lättare sätt analysera empirin, detta kompletteras med en genomgång av teorier och tidigare undersökningar inom begreppet företagskultur.

Relevanta artiklar fick vi fram genom källförteckningar och referenser i läroböcker och andra artiklar, vi sökte också på nyckelord i databaser för att få fram artiklar kopplade till det som skulle undersökas.

I teorin har vi till viss del avgränsat oss till undersökningar som behandlar effekterna på de anställda av vissa aktiviteter, grundläggande i undersökningens frågeställning är hur den anställda uppfattar företagskulturen, inte vad ett företag hävdar sig vilja uppnå med den. För att kunna undersöka företagskulturs användning som instrument bör utgångspunkten vara effekten hos de anställda.

### **Val av empiri**

Valet av empiri grundar sig i en inriktning på företag som jobbar mycket med forskning och utveckling som del av sin affärsidé, inom dessa företag finns det avdelningar där arbetet är väldigt kunskapsintensivt. Dessa avdelningar har vi identifierat som forsknings- och utvecklingsavdelningar, men även avdelningar som mer direkt skapar produkter till en kund som inte helt kan definiera vad den är ute efter. Genom denna osäkerhet krävs ett tänkande och arbetssätt som inte lätt kan styras eller kontrolleras mot tidigare uppsatta mål vilket inringar samma omständigheter som finns på en forsknings- och utvecklingsavdelning.

Eftersom agentteorin påtalar prestationsbaserad lön och övervakning som de kraftfullaste instrumenten i att få ut maximal ansträngning från de anställda i en organisation så är inriktningen på dessa organisationer och avdelningar naturlig då det kan vara svårt att mäta prestation och formulera en målbild.

Undersökningen är inte inriktad på en specifik bransch utan på en specifik del av organisationer, företagen har därför valts ut på grunden att de är kunskapsintensiva och urvalet har försökts spridas över olika branscher med olika omgivningar, avdelningarna på de

olika företagen jobbar med liknande uppgifter och det som varierar är omgivningarna och branschen för att precisera vad som är generellt gångbart inom dessa sorters avdelningar.

Urvalet påverkades även av så kallat "*convenience sampling*" (Bryman & Bell 2007 s. 497) som kan översättas som bekvämlighetsurval, då alla författare av denna undersökning befinner sig i Lund så valdes flera företag i Lund för enklare åtkomst till intervjuer med personliga möten. Det påverkade även på det sättet att de företag som kontaktades och på ett smidigt och snabbt sätt kunde ställa upp på intervju deltog i större grad än företag som behövde gå igenom en stor byråkratisk process för att deltagandet skulle bli godkänt av organisationen.

Själva urvalet gick till så att flera företag undersöktes på internet för att få en första bild om huruvida de bedriver forskning och utveckling, om så var fallet så kontaktades företaget per telefon och vår idé presenterades och en djupare diskussion om hur företaget passar in uppstod.

På varje deltagande företag intervjuades två personer, en som hade ansvar för andra anställda så som gruppchef eller liknande, och en som var utan ansvar för andra och var under gruppchefen i den formella hierarkin. Dessa två kategorier av respondenter ställdes inför till största del samma frågor, förutom att personer med gruppansvar fick frågor kring hur de använde företagskultur i sitt styrande av gruppen. Bakgrunden till detta är att vår forskningsfråga riktar in sig på betydelsen av företagskultur och vi därför ansåg det viktigt att försöka fånga såväl rena motivationsfaktorer hos de anställda, vilket vi kunde fånga från båda de två respondentkategorierna, samt om eller hur man faktiskt använder sig av företagskultur som instrument i arbetet, vilket till största del kunde fångas av folk med gruppansvar.

Intervjuobjekten valdes ut genom att idén presenterades över telefon för personer på företagen som sen ledde till en diskussion om vem som skulle passa bäst som respondent, ofta var detta

en gruppleddare inom forskning och utveckling som sen lät oss intervjua både denne och en person i gruppen. Detta kan alltså liknas vid ett snöbollsurval (Bryman & Bell 2013:126) där vi initialt får kontakt med relevanta personer för undersökningen och dessa hjälpte oss sen med ytterligare intervjuobjekt.

Från början var tanken med studien att göra en fallstudie på ett enskilt företag, vid kontakt med två stycken företag som skulle passa bra för ändamålet så ställde sig båda företagen till en början positivt till idén. Dock ändrade sig dessa företag efter att ha bollat idén med högre chefer bland annat på grund av tidsbrist, ovilja att så öppet diskutera företagskulturella frågor samt att de inte kände att det var rätt fokus för deras organisation. Rent praktiskt blev det då fördelaktigare att utföra en tvärsnittlig studie där företagen gick med på att empirin inte skulle kopplas direkt till deras organisation eller till de personer som intervjuats. Vid eftertanke av oss författare drogs slutsatsen att denna metod för empiriinsamling också har många andra positiva aspekter i termer av tyngd för undersökningen, vilket behandlas ovan under rubrik "Forskningsdesign".

## **Insamlingsmetod**

Vi har i denna studie valt att genomföra så kallade semi-strukturerade intervjuer, vilket är ett av två vanliga tillvägagångssätt för intervjuer i kvalitativa studier. Alternativet hade kunna tänkas vara helt ostrukturerade sådana (Bryman & Bell, 2011 s.467). En semi-strukturerad intervjumodell är att föredra då området vi studerar är relativt specifikt, men flexibiliteten den för med sig är en fördel då vi studerar mjuka variabler och svaren kommer variera i typ och utförlighet. Det är också viktigt för oss att kunna ställa följdfrågor eller be respondenten utveckla ett svar, och semi-strukturerade intervjuer tillåter bådadera. Till hjälp under intervjuerna hade vi intervjuguider (bilaga 1 & 2) som användes relativt fritt och många



följdfrågor samt sidospår uppföljdes under intervjuerna. Bryman & Bell (2011 s.482)

rekommenderar att intervjuer spelas in och transkriberas, vilket gjordes i alla intervjuer.

Intervjufrågorna grundas i de 4 huvudområden som nämns i teorigenomgången, och bröts ner i enklare frågeställningar för att få intervjuobjekten att tala mycket själva och resonera kring vad de uppfattar som viktigt. Denna metod av empiriinsamling passar väl för en induktiv undersökning då möjligheten att täcka in och fånga verkligheten för intervjuobjekten ökar.

Vid intervjuerna deltog två eller tre intervjuare, varav en som höll i intervjun och ställde majoriteten av frågorna, en som analyserade svaren fortgående och flikade in med fördjupningsfrågor och en som endast lyssnade och skötte inspelning för att bidra med ännu en observatör vilket hjälpte att uppfatta allt som sades på rätt sätt. Att ha fler än en intervjuare har i kvalitativa undersökningar fördelar, bland annat dessa som nämnts (Bryman & Bell 2007).

Två av intervjuerna utfördes över telefon på grund av det geografiska avståndet som gjorde ett personligt möte svårt att genomföra. Bryman & Bell (2007 s.214) nämner både för- och nackdelar med telefonintervjuer. De säger att respondentens svar ibland kan bli influerat av intervjuarens karaktärsdrag, som t.ex. klasstillhörighet och etnicitet, och reaktion på respondentens svar, men att dessa faktorer förminskas eller elimineras vid intervjuer över telefon. Ett problem som de nämner är att intervjuaren inte kan observera respondentens reaktioner till frågor, så som tecken på obekvämheter eller funderingsamhet, detta märkte vi också av i och med att det var svårare att ställa följdfrågor och fördjupningsfrågor till respondenter över telefon. Hur som helst så upplevdes skillnaderna mellan intervju genom personligt möte och telefon som liten - de skillnader som dock noterats har tagits hänsyn till i analysen av empirin.

## Analysmetod

Att analysera data i en kvalitativ undersökning är inte lika rakt och preciserat som i en kvantitativ studie (Bryman & Bell, 2007). För att underlätta analysen har vi i denna studie transkriberat alla intervjuer och sorterat utefter svar som visar på tendenser av att förstärka eller förmildra en viss aspekt i det teoretiska ramverket, samt svar som återfinns i flera intervjuer och visar på nya tendenser. Då studien till största del har induktiva drag så kan inte heller data prövas mot hypoteser utan fokus ligger på att få en bild av verkligheten som har så stor förankring i så mycket data som möjligt.

Genom kodning så kunde olika data-fragment kopplas ihop till varandra och det blev möjligt att bygga upp koncept och se kopplingar med tidigare teori och empiri. Tillvägagångssättet har kopplingar till *Grounded Theory* som presenteras i Bryman & Bell (2007) men det uppfyller dock inte alla aspekter då studien är liten till skala och omfattning. Grounded theory föreslår bland annat att man efter initial kodning ska uppskatta om mer eller annan data bör samlas in, inom denna undersökning fanns ej resurserna för ett sådant arbete i någon större utsträckning, även om det finns liknande tendenser i den kontinuerliga analys efter initial datainsamling som låg till grund för beslutet om resterande data borde vara annorlunda.

Rent konkret gick kodningen till så att transkriberingen lästes noggrant och anteckningar fördes med det teoretiska ramverket i åtanke. Efter tillräcklig bearbetning uppstod en bra helhetsbild över datan och flera paralleller kunde dras mellan såväl olika intervjuer som det teoretiska ramverket, med denna helhetsbild och dessa paralleller kunde koncept och resultat av studien genereras. Ett problem med kodningen är att det i analysen finns en tendens att försöka få olika ord från olika personer att betyda ungefär samma sak för att få tyngd i datan, intervjuobjekten uttrycker sig på olika sätt och problem med att förstå om två olika

intervjuobjekt egentligen menar samma sak i sitt svar på en fråga kan lätt uppstå.

Transkriberingen motverkade dock denna tendens.

Eftersom intervjuerna inte utfördes alla på samma dag utan inom loppet av två veckor så fanns det tid att transkribera och påbörja analys med de intervjuer som hade genomförts innan alla hade intervjuer gjorts, dessa data har sen till viss del format fortsatt insamling, dock inte i någon större utsträckning då utfallet av de initiala intervjuerna var till stor del tillfredsställande. Detta sätt att jobba med kontinuerlig analys är vanlig inom kvalitativa undersökningar och kan bidra med bättre data (Bryman & Bell 2007).

Datan analyserades även utifrån vilket företag den kom ifrån och i vilken bransch detta företag agerade. En stor kunskap om omgivningarna och allmänna problem i branschen var till stor hjälp för att nå en djupare insikt i varför intervjuobjekten svarade som de gjorde på vissa frågor och bakgrunden till de skillnader som fanns inom vissa områden. Hänsyn togs också till storleken på avdelningen och företaget samt avdelningens exakta roll i företaget, sådana processer satte datan i en omgivning och gav en djupare förståelse.

## **Reliabilitet & validitet**

Reliabilitet handlar om huruvida en studie kan återskapas, närmare bestämt om det som mäts är konstant över tid (Bryman & Bell 2007 s. 41). Problem kring reliabilitet återfinns främst inom kvantitativa undersökningar (Bryman & Bell 2007 s.41) men behandlas även inom kvalitativa. Stabiliteten i en undersökning grundar sig på huruvida studien är hållbar över tid och om den empiri som samlas in tappar värde med tiden, i denna studie undersöks inte en händelse vid en specifik tidpunkt, dock samlas all data in vid samma tidpunkt i en tvärsnittlig studie. Detta bör dock ej betyda att resultatet inte är stabilt då det som undersöks är grundläggande motivationsfaktorer hos anställda vilket i grund och botten är samma över tid

även om det tar sig uttryck på lite skilda sätt, agentteori är i många aspekter tidlös och tar avstamp i liknande faktorer.

Eftersom denna undersökning utförs av tre personer så krävs det ett säkerställande av "*inter-observer-consistency*" vilket betyder att vi tre författare ska uppfatta det vi hör och ser på liknande sätt och ha en överenskommelse över betydelsen av det för att öka den interna reliabiliteten. Detta skapades i denna studie genom kommunikation och kontinuerlig analys i grupp, vi befann oss alla på samma plats geografiskt och jobbade gemensamt under hela processen vilket minskade problemet avsevärt (Bryman & Bell, 2011 p.395). Den interna reliabiliteten påverkas också av valet av semi-strukturerade intervjuer eftersom det kan uppstå skillnader mellan vad som faktiskt sägs och menas av intervjuobjekten och hur det tolkas och kategoriseras av oss i data-analysen. Vi reducerade denna risk genom att transkribera alla intervjuer och skicka transkriberingar till vissa av respondenterna för att få återkoppling gällande om det som står i transkribering reflekterar vad de menade.

Extern reliabilitet handlar mycket om replikerbarhet, hur lätt det är att utföra samma studie igen, vilket är svårt i kvalitativa undersökningar då man inte kan fixera de sociala omständigheterna och göra studien replikerbar i den mening som nämns i Bryman & Bell (2011 s.157). Dock beskrivs det genomgående väl i studien hur vi har gått till väga och dessa riktlinjer kan lätt följas av andra personer som önskar att utföra en liknande studie.

Reliabiliteten i själva insamlingen av empirin handlar mycket om att studiens resultat ska vara pålitligt. Vid intervjuerna ställdes öppna frågor för att minimera effekten av att intervjuaren styrde svaren åt en specifik riktning, som nämnts så användes en intervjuguide med mycket möjligheter till följdfrågor. Intervjuerna pågick i ca 45 minuter och vi var tvungna att ta hänsyn till att en anställd väldigt ogärna talar illa om sitt företag öppet, oavsett vad han eller hon tycker. Detta problem minskades med att vi försäkrade om att intervjuobjektets namn inte

kommer kopplas till datan och att ingen annan än oss kommer få se svaren i koppling till dennes namn.

**Validitet.** I Bryman & Bell (2007 s.41) beskrivs validitet som ett koncept som behandlar integriteten i de slutsatser som dras i studien, alltså huruvida mätningarna mäter det som är intentionen att mäta. Intern validitet behandlar huvudsakligen kausaliteten mellan variabler, i tvärsnittliga studier är typiskt den interna validiteten svag på grund av att det är svårt att etablera kausal riktning from datan (Bryman & Bell 2007 s.58). I denna studie mäts betydelsen av företagskultur. Företagskultur är en svår sak att mäta och att hitta tydlig kausalitet mellan företagskultur och motivation är en utmaning. Detta problem har försökt förminska genom att bryta ner företagskultur till ett väldefinierat begrepp och sen mäta tankesätt kring konkreta aspekter av arbetet för anställda på en kunskapsintensiv avdelning. Även respondenterna har svårt att koppla sina svar till en existerande företagskultur, detta är dock inte nödvändigt då vi själva kan dra kopplingarna. Men även här uppstår då en svaghet i validiteten.

Den inre validiteten behandlar även överensstämmelsen mellan observationerna i studien och det teoretiska bidraget som genereras. Eftersom de som intervjuats i denna studie är personer som i allra högsta grad är inblandade i den verklighet som teorin behandlar så ökar detta validiteten, genom att fråga vad personer på kunskapsintensiva avdelningar tycker och tänker så får vi svart på vitt hur det är i verkligheten. Alltså är intervjuobjekten högst relevanta, hälften av personerna som har intervjuats har personalansvar medan hälften ej har det, dessa två grupper ställdes inför liknande och till viss del samma frågor, vilket förstärkt validiteten.

Extern validitet behandlar huvudsakligen generaliserbarheten i resultatet av studien (Bryman & Bell 2007 s.42). I denna studie har urvalet försökt spridas så att de företag som vi har undersökt kan anses spegla fenomen som kan återfinnas i många andra organisationer. Genom

att variera de organisationer som undersöks så kan generaliserbarheten av resultaten öka. Även om urvalet är förhållandevis litet så har hänsyn tagits till omgivningar och resultaten är till stor del sådana som inte påverkas i någon större grad av branschtillhörighet, och således torde resultatet bli mer generaliserbart. Externa validiteten påverkas också av att vi endast pratar med två respondenter per fallföretag. Detta kan påverka generaliserbarheten, men vi känner att två stycken respondenter ändå räcker långt inom de avdelningar vi pratat med, samt att i studien i stort så ligger fokus på att hitta gemensamma tendenser över alla åtta respondenter, vilket ökar den externa validiteten. Vi är dock inte främmande för att externa validiteten har sina svagheter.

## Resultat

Denna del av uppsatsen börjar med en kort presentation av de olika företag som deltagit i studien och fortsätter sen med en presentation av den insamlade datan uppdelat per företag. Efter detta följer en analys av datan samt resonemang kring utfallet.

### Presentation av deltagande företag

De personer som intervjuades jobbade på antingen Autoliv AB, Bioinvent International AB, CellaVision AB eller Sydvatten AB.

	Bransch	Totalt antal anställda	Omsättning 2013	Grundat
Autoliv	Bilsäkerhet	Ca 56 000	490\$ miljoner	1997
BioInvent	Läkemedel	Ca 40	82 miljoner SEK	2001
CellaVision	Medicinsk teknologi	Ca 70	180 miljoner SEK	1994
Sydvatten	Vattenproduktion	Ca 75	267 miljoner SEK	1966

Autoliv är världens största leverantör inom bilsäkerhet och jobbar med utveckling, tillverkning och marknadsföring inom bilindustri. Vi talade med en avdelning som jobbar med produktutveckling inom kundprojekt, en kunskapsintensiv avdelning som brukar generera ett antal patentsökningar per år. BioInvent är ett forskningsbaserat läkemedelsföretag som utvecklar innovativa antikroppsbaseade läkemedel. Företaget agerar alltså inom läkemedelsbranschen med ett stort fokus på forskning och utveckling, intervjuobjekten kom från en forskningsavdelning. CellaVision är ett globalt företag med stort innovationsfokus inom medicinsk teknologi, de utvecklar och säljer system för rutinanalys av blod och andra kroppsvätskor. Hos CellaVision fick vi tala med personer från en utvecklingsavdelning som arbetade med världsledande teknik inom sitt område. Sydvatten är ett företag som ägs av ett

flertal kommuner och producerar vatten till 900 000 skånska invånare, det är alltså en av Sveriges största dricksvattensproducenter. Sydsvatten har en FoU avdelning som heter Southern Sweden Water Research AB där vi fick intervjua två personer, avdelningen är relativt nybildad och är i en expansionsfas.

## **Sammanfattning av data**

Här presenteras datan i sin mest grundläggande form uppdelat per företag, vilket specifikt företag datan kommer ifrån redovisas ej av hänsyn till respondenterna. Här återges endast vad som sagts av respondenterna och analysen följer därefter.

### **Företag 1**

*Respondent 1: Personalansvar, anställd på företaget i 14 år, man*

*Respondent 2: Inget personalansvar, anställd på företaget i 5 år, kvinna*

På detta företag jobbade respondent 1 och 2 på olika avdelningar, d.v.s. den första är inte den andres chef. Avdelningarna som de intervjuade personerna kommer ifrån jobbar mycket i projektform.

På frågan hur de prioriterar mellan arbetsuppgifter svarade båda respondenterna att det är rätt så styrt uppifrån vilka projekt som ska prioriteras. Respondent 1 har regelbunden kontakt med företagets ledning och för denne handlade det just om vilket projekt som skulle prioriteras.

För respondent 2 kunde det även handla om vilken fas i ett projekt som var aktuell för tillfället. Båda upplevde alltså att det på en övergripande nivå var ganska styrt, men att de på detaljnivå hade en del frihet. Respondent 2 nämnde att hon upplevde ett väldigt stort förtroende från sina chefer samt "frihet under ansvar".



Både respondent 1 och 2 uttryckte att en kraftig motivationsfaktor är att få jobba med något som i förlängningen kan hjälpa en annan människa. Respondent 2 sade till exempel “det man gör kan vara bidragande till att man sitter en lördagkväll och läser på istället för att göra någonting annat.” Respondent 1 nämner dock att det inte är något som han tankar på varje dag, utan att det finns mer i bakgrunden. Denne fortsätter sedan med “jag gillar ju problemlösning (...) det är hela tiden nya saker och forskning innebär ju att man inte vet vad som kommer härnäst”. Han säger också att det är viktigt med variation och att få lära sig nya saker. I det kortare perspektivet nämner respondent 1 att det är tillfredsställande att få sina dagliga och veckovisa åtaganden genomförda, han säger till exempel “man har sin att-göra-lista på sitt skrivbord med ett antal punkter och för att man ska känna sig duktig när veckan är slut vill man ju gärna ha checkat av”. Respondenten nämner även att det är spännande att ha “ansvar för andra och deras kompetensutveckling och (...) att andra i gruppen får möjlighet att utvecklas”.

Respondent 2 nämnde också att kollegor och chefer är viktiga för motivationen, och att “stämningen här är väldigt god” samt att “man får mycket ära för det man gör faktiskt”. Båda respondenterna känner en viss stolthet över deras arbete, och detta är kopplat till det företaget sysslar med. På frågan om det finns någon situation eller uppgift där dem anstränger sig extra mycket svarade respondent 1 att det kan vara då man jobbar med något som var ens egen idé från början eller ett projekt som man själv tagit initiativ till “det blir en spännande grej just att... och sen är det lite ego också - den här grejen kom ju jag på, och går det bra så...”

Respondent 2 säger att vissa projekt brinner man mer för och att “här är det nog mer känslomässiga skäl än just som vår avdelning ser ut” och denne inte tänker så mycket på vad som kan ge en löneförhöjning. Hon påpekar dock att det kan ha att göra med att hon varit på företaget ett antal år nu, “Det är nog en trygghetssak när man lär känna sina överordnade.”

Respondent 2 antyder att man utgått mycket från hennes prestation när lönen satts, då det är ett resultatfokuserat företag men antyder att det inte är helt oproblematiskt: “så det hade i och för sig varit väldigt tråkigt om man hamnat i projekt som inte gått bra” eftersom det kan bero på att “man har tur och går på rätt målstruktur”. Hon tar även upp andra former av uppskattning så som frihet med semester. När respondent 1 fick frågan om han gör något speciellt för att motivera sina anställda (notera att 1 och 2 jobbar på olika avdelningar) säger han att gruppen är väldigt erfaren så de är självgående och rutinerade. Han tycker “det finns ett bra driv i gruppen och många tänker nog lite som jag: att det är en spännande bransch [...] alla som är här är ju intresserade av forskning”. Båda respondenterna nämner att det inte blir så mycket tid till kontinuerlig feedback men att företaget använder sig av medarbetarsamtal en gång om året. Som en fortsättning på ämnet feedback nämnde respondent 2 att det utdelas en del feedback kollegor emellan, och att alla hjälps åt, som detta citat visar: “(...)är det liksom ingen konkurrens när det gäller prestation, vi jobbar åt samma mål allihopa och jag känner att vi blir ganska jämnt belönade”.

Företaget använder sig av fast lön som förhandlas under medarbetarsamtalen en gång om året.

Respondent 1 menar att det går att få en bild hur enskilda har presterat trots att man på företaget jobbar mycket i grupp. Bedömningen görs delvis utifrån mål som satts upp på samtalet året innan. Respondent 2 uttryckte att det finns faktorer utöver den enskildes prestation som kan påverka lönesättningen, till exempel säger hon ”alltså det är helt bortkopplat från din arbetsinsats, nu ska jag inte säga att det var så, men det kändes mer som att det var åt det hållet i början.” På frågan om huruvida lönen är en viktig motivationsfaktor svarade respondent 2 “Alltså jag tycker den är rätt så viktigt men mer i belönings syfte, [...] som dagsläget är idag skulle jag inte byta jobb för att jag fick tiotusen mer i lön” och att det är viktigt med en relevant lönenivå. När respondent 1 fick frågan om han trodde att lön var en viktig motivationsfaktor för hans anställda svarade han att “Till viss del tror jag att det är

viktigt [...] att dem har rättvis lön [...] om man är orättvist behandlad så sjunker prestationen.” han fortsätter med “Alla drivs väl lite av lönen kanske, men jag tror inte det är någon jättedrivkraft.” På följdfrågan om lön kan ses som uppskattning så svarar respondenten “Man kan ju visa det genom den befattning eller tjänst man har, och dem arbetsuppgifter man får. Men lönen är ju en viktig signal... absolut.” Respondent 1 sade även att “sen kanske det handlar om att komma till en viss nivå också, när man har så mycket i lön att man klarar sina dagliga utgifter [...] utan problem så kanske det minskar som drivkraft”.

På frågor om företagskultur och gemensamma tankesätt svarade respondent 2 återigen att det nog är många som har slutkunderna i åtanke, och nämnde också att deras forskning kanske liknar den i universitetsvärlden mer än på andra företag. Respondent 1 svarade “Ja, det tror jag säkert att det finns” men på följdfrågan om det fanns några formella ledord eller värderingar fick vi svaret “Nej, skulle inte säga att vi har någon... sorts slogan som man nöter in [...] Det är möjligt att det finns något och då känner jag inte till det och det säger ju en del (...)”.

## **Företag 2**

*Respondent 1: Personalansvar, anställd på företaget ca 8 år, man*

*Respondent 2: Inget personalansvar, anställd på företaget ca 3 år, man*

Inom detta företag så svarade båda respondenterna att prioriteringen mellan deras individuella arbetsuppgifter till största del grundar sig på kundbehov och externa faktorer. Även på frågor gällande hur styrda de är uppifrån i hierarkin så är svaren liknande, det är i slutändan kundens behov som styr, men det gäller i första hand målen, och det dagliga arbetet och sättet att uppnå målen ges det relativt mycket frihet inom.

Inom motivationsfaktorer så angav båda respondenter att en tävlingsinstinkt och ett grundläggande intresse för området och tekniken spelade in, respondent 1 fick motivation från att produkten syftar på att rädda liv och att man får jobba med “spjutspets-teknik” och genom det utmana sig själv. Respondent 2 lyfte fram att se sitt arbete bli förverkligat som en motivationsfaktor tillsammans med en vilja att utvecklas, extra mycket anstränger sig han när han fick större ansvar som ofta var kopplat till ett projekt som drevs inom respondentens specialistområde. Båda respondenterna känner en stolthet i sitt arbete, respondent 1 säger att den grundar sig att arbetet siktar på att i slutändan rädda liv, respondent 2 säger att den grundar sig i att se sitt arbete och sina idéer bli till verklighet.

Respondent 1 säger att ett bra utfört arbete av gruppen belönas med, förutom lön, positiv feedback och “teamaktiviteter” för att fira segrar, det kan vara att gå ut och äta eller spela bowling eller liknande. Respondent 2 svarar att han belönas med direkt feedback, både från kollegor och överordnade, samt att man kan bli bjuden på middagar och liknande när något projekt lyckats extra bra. Respondent 2 ser också lön som en betygsättning från sin arbetsledning och uttrycker att det inte är drivande i vardagen men man vill ändå känna att man “hänger med” i löneutvecklingen.

På avdelningen har alla fast lön, på frågan om hur de skulle ställa sig till ett införande av rörlig lön så svarar respondent 1 att det skulle ge medarbetare med ett lite annat fokus. Det skulle troligtvis bli fler individualister och fokus skulle läggas på de saker som mäts som grund för lönen. Respondent 2 ställer sig relativt positiv till ett införande av rörlig lön men uttrycker att det skulle vara svårt att sätta upp några bra riktlinjer. Den största anledningen till att respondenten ställer sig positiv till det är att det finns vissa specifika uppgifter som genererar stora inkomster för företaget och att man då på ett annat sätt skulle vilja ta del av det.

Respondent 1 säger att denne upplever en företagskultur och det grundar sig mycket i att det är högt kundfokus vilket är någonting som “sitter i väggarna”, det är ingenting som kommuniceras uppifrån utan är mer invävt i arbetssättet indirekt. Vidare uttrycks att de på företaget är kunskapsorienterade och har en hög kompetensnivå, vilket är en viktig delfaktor, men samtidigt säger respondenten att det inte finns någon uttalad gemensam tankesam.

Respondent 2 uttrycker att man på företaget har en gemensam bra syn på vad som “ska göras” och att ledningen försöker driva ner lite direktiv men respondenten lägger inte så stor vikt vid dessa och säger att dessa lätt kan bli lite flummiga men att det samtidigt är lite speciellt för vissa av direktiven kan vara väldigt konkreta gällande arbetssätt, samtidigt uttrycks att det som de jobbar med är “inetsat” i grunden kombinerat med en gemensam nyfikenhet. Att det finns en positiv atmosfär som genomsyrar samt en öppenhet och förståelse är också en del av svaren.

När vi frågar hur mycket respondenterna tänker på hur det går för företaget som helhet så svarar respondent 1 att det finns en drivkraft i det för att “det är en kvittens på att vi gör rätt saker”. Respondent 2 svarar att man inte tänker på det i vardagen men “det är ju grunden till att jag har jobb så det är ju viktigt”.

Respondent 1 säger att man nog attraheras av företaget mål när man söker jobb och att detta påverkar de motivationsfaktorer som finns när man väl jobbar där.

Respondent 2 trivs på jobbet och säger “Det går väl upp och ned, för det mesta men om jag ska värdera anställningar får jag ändå sätta ganska så högt betyg här.”

### Företag 3

*Respondent 1: Personalansvar, anställd på företaget ca 8år, man*

*Respondent 2, Inget personalansvar, anställd på företaget ca 3år, man*

Gällande hur det prioriteras mellan arbetsuppgifter på företaget så svarade respondenterna aningen olika med en gemensam nämnare att de båda försöker prioritera den uppgift som är mest viktig att få klar för stunden. Respondent 2 uttrycker att denne ibland är styrd i en viss riktning av sin chef för att ibland istället ha frihet i sina prioriteringar av arbetsuppgifter.

Respondent 1 trycker även han på sin frihet i att lägga upp sitt och sin avdelnings arbete efter eget tycke fast med en fingervisning från företagets ledning gällande deadlines och liknande.

När det gäller motivationsfaktorer så nämner båda respondenterna utmaningen och problemlösning i sig som en motivationsfaktor. Vidare så nämner Respondent 1 faktorer som arbetsklimatet på arbetsplatsen samt kollegorna som motivationsfaktorer. Respondent 2 instämmer i att han motiveras av sina kollegor: “ jag blir motiverad när folk är kloka, det är roligt med folk som har bra idéer... och det sporrar ju en att försöka hänga med”. Gemensamt för de båda respondenterna är att de känner en stolthet i sina yrkesroller även om de uttrycker det på lite olika sätt. Respondent 1 känner en oerhörd stolthet över avdelningen och vad den levererar, och tycker extra på att företaget är marknadsledande med en rekrytering av väldigt kompetenta personer. Respondent 2 menar att dennes stolthet uttrycker sig genom att denne vill hålla en viss standard på det arbete han ger ifrån sig, att slutprodukten hjälper människor är också en faktor kopplad till denna stolthet.

Frågan kring om det finns en speciell situation där den tillfrågade anstränger sig extra mycket pekar respondent 1 på sin chefsposition och hur denna arbetar med de som är underordnade genom feedback och utvecklingssamtal. Han påtalar även vikten av att alla ska känna att

feedbacken är personlig och rättvis. Vidare menar han att det är viktigt att vara medverkande i verksamheten samt att föregå med gott exempel för att motivera de anställda. Respondent 2 menar att det är kollegorna på avdelningen som pushar på varandra för extra ansträngning.

Angående belöning för väl utförd prestation anser respondent 2 att han får samma lön oavsett hur väl han utför arbetet i fråga. Han känner att en lön som varit tätare kopplad till prestation hade motiverat honom ytterligare. Han är även kritisk till tidigare bonusprogram på grund av att det känns som att man inte kunde påverka i någon större grad. Respondent 1 påpekar att han tror att den gemensamma frukost som företaget bjuder på om morgonen bidrar till en företagskultur som vidare kan leda till ökad motivation hos de anställda. Han tror även att det hjälper att han lämnar stort förtroende till de som arbetar under denna på avdelningen.

Gällande feedback på avdelningen menar respondent 2 att "det är mer att man märker att någon blir sur om man är dålig". Respondent 1 påpekar att feedback ofta tar formen "åh vad bra du gjorde där" i kombination med att det på avdelningen är högt i tak vilket även bidrar till de konstruktiva utvecklingssamtalen.

Båda respondenterna nämner att de har fast lön med ett sorts bonussystem, dock skiljer de sig när det kommer till inställningen gällande en eventuell prestationsbaserad del av lönen.

Respondent 1 är negativt inställd: "Men om man ska vara ärlig, skulle jag leverera markant bättre för att jag fick en provision på det? Jag tror inte det faktiskt.". Denne påpekar även vikten av ett schyst system och menar att spannet mellan de anställda är för litet för att rättfärdiga prestationsbaserad lön. Respondent 2 ställer sig däremot positiv till den prestationsbaserad lön: "Det tror jag hade motiverat lite det tror jag nog, om man på något sätt skulle kunna mäta den tydligt för det blir väl problemet.". Han menar vidare att en övertidsersättning som en sorts rörliglön skulle kunna höja motivationen och få anställda att arbeta hårdare mot en deadline, dock skulle det kunna få följden att det tummas på kvalitén.

Angående kultur på företaget nämner respondent 1 att han uppfattar vissa gemensamma grundvärderingar och nämner företagets värdeord för företagskulturen och känner att detta genomsyrar organisationen. Respondent 2 känner dock att värdeorden inte säger någonting för de anställda och känner att den uttalade företagskulturen är ”mumbojumbo”. Dock påpekar han att det finns ett gemensamt tankesätt på företaget, en aura kring hela företaget som påverkas av öppenhet och ödmjukhet. Respondent 2 nämner att han trivs på jobbet och att kollegorna spelar en stor roll i detta.

Båda respondenterna påpekar att de tycker att det är viktigt att det går bra för företaget som helhet. Respondent 1 påpekar att han tycker att det är viktigt då det påverkar hans roll som chef om det går dåligt då han då måste säga upp folk.

#### **Företag 4**

*Respondent 1: personalansvar, anställd på företaget ca 4 år, man*

*Respondent 2, inget personalansvar, anställd på företaget ca 5 månader, kvinna*

Både respondent 1 och 2 prioriterar mellan sina uppgifter baserat på tid och deadlines, det långsiktiga görs när det finns tid och saker som “man måste ta tag i med en gång” prioriteras. Varken respondent 1 eller 2 känner att deras arbete är styrt mycket uppifrån i hierarkin, respondent 1 uttrycker att det finns vissa specifika tidpunkter som arbetet måste anpassas utefter men att det på det stora hela går att planera ganska väl på egen hand. Respondent 2 känner att det är väldigt fritt att styra arbetet själv, med en viss bollning med överordnad, och att en viss styrning ligger i att hela tiden ha framtidsfokus.

När vi fråga om motivationsfaktorer så anger både respondent 1 och 2 ett intresse för området och frågeställningarna i sig som grundläggande, respondent 2 uttrycker det som att “det är liksom min grej” och båda respondenterna betonar att det är “spännande”. Respondent 2 säger



att kollegorna är en motivation, hela företagsandan och miljön, “jag påverkas väldigt mycket och positivt av kollegor”. Respondent 1 uttrycker att det uppskattas när medarbetarna “kommer med nya och fräcka idéer” och känner en bekräftelse när “duktiga medarbetare kommer och har väldigt spännande idéer på att utveckla det som pågår”.

Båda respondenterna känner en stolthet i sin yrkesroll, respondent 1 kopplar det till företagets mål i stort och att det är något att vara stolt över att jobba med, respondent 2 resonerar istället kring att stoltheten bidrar med en känsla av att man måste hålla en viss nivå på kvaliteten på sitt arbete. När vi fråga om det finns några situationer eller arbetsuppgifter där de anstränger sig extra mycket så svarade båda att det ofta blir så i situationer där man talar med eller inför andra människor, båda nämner att man “anstränger sig för att vara påläst”. Respondent 2 uttrycker specifikt att “allting som lämnar minne till eftervärlden” är någon som motiverar extra ansträngning och respondent 1 uttrycker specifikt att denne anstränger sig extra mycket i situationer som kan ha extra påverkan på företaget i stort.

Respondent 1 säger att det inte behövs göra någonting speciellt för att motivera de anställda som han har ansvar för, “dom är väldigt kvalificerade och väldigt motiverade”, men nämner att det är viktigt att alla “har en gemensam bild på vart vi är på väg”. Respondent 2 säger att mycket positiv feedback är en belöning och små gester så som att få en bok också känns som en belöning.

Vid diskussion gällande företagskultur på företaget så säger respondent 1 att det finns en tydligt kommunicerad “devis” och att det är en “anda som finns”. Respondent 2 vet att det finns en uttalad önskad företagskultur men “jag har faktiskt måste jag säga inte läst dem” och säger samtidigt “det känns som det har funkat helt enkelt”. Den företagskultur som dock har uppfattats säger respondenten vara kopplad till att det kommuniceras väldigt mycket, de flesta arbetar väldigt självständigt, öppen miljö, gemensam positiv stämning och att alla som jobbar

där har en mening. Respondent 1 nämner också att “vi har en likadan vision eller ett mål alla är inriktade och fokuserade åt samma håll”.

På avdelningen har alla fast lön, respondent 1 tror att en prestationsbaserad lön “skulle bli rätt förvirrat” och göra att respondenten fick en tendens att koncentrera sig på de kortare projekten där det går att “snurra mer pengar”. Det uttrycks också funderingar kring att det troligtvis skulle flytta fokus från att generera kunskap till mer finansiella aspekter inom avdelningen. Respondent 2 säger att det skulle vara svårt att definiera den prestation som lönen skulle baseras på och det skulle troligtvis vara negativt för innovation för att man hade valt att göra det som mäts. Det uttrycks även att det skulle påverka motivationen mycket eftersom friheten hade begränsats.

När vi frågar om hur mycket respondenterna tänker på hur det går för företaget som helhet så svarar respondent 1 att det är jätteviktigt och uttrycker ett genuint sammanfallande mellan sina egna mål och företagets. Respondent 2 säger att det är ganska viktigt för att det bidrar till samhället, “jag jobbar ju för någonting som är väldigt viktigt”.

## Dataanalys

### Prioritering mellan arbetsuppgifter

I det teoretiska ramverket presenteras bland annat Milnes (2007) och Holmström & Milgroms (1991) resonemang kring att agenter prioriterar de arbetsuppgifter som mäts och/eller belönas samt att det finns en trade-off mellan olika arbetsuppgifter. Fem av respondenterna i studien uttryckte att man ofta gör det som cheferna säger behövs göras och en sa att det samtidigt är lättast att göra det man tycker är roligast och mest intressant. Detta verkar stämma överens med de teoretiska resonemangen - det cheferna säger behövs göras är sannolikt också det chefen sedan kommer mäta om det har blivit gjort.

Samtidigt sa fem respondenter att det var målet med arbetet som var styrt uppifrån men att sättet att ta sig dit kunde styras mycket på egen hand, "frihet under ansvar" nämndes av flera av dessa. Enligt Maracine (2012) så kan företagskultur ha en riktningsfunktion, som eventuellt kan kopplas till den frihet som respondenterna upplever. Ännu mer är det applicerbart på en respondent som uttryckte att arbetet inte var styrt alls utan att det är forskarens uppgift att driva arbetet framåt. Tre respondenter menade också att man brukar ha prioriteringarna ganska klart för sig, det är underförstått och "man vet vad som är viktigast", två andra respondenter menade att prioriteringarna grundar sig på kundbehovet - även detta nära kopplat till att det är underförstått vad som är viktigast. Om man beaktar det faktum att ingen av respondenterna hade en prestationsbaserad lön är svaren inte särskilt förvånande. Hade så varit fallet är det möjligt att det kommit fram att man i större utsträckning fokuserade på de uppgifter som direkt låg till grund för lönen. Trots att mycket av prioriteringarna är styrt uppifrån så uttrycker 4-5 respondenter att det "bollas" mycket mellan de hierarkiska nivåerna och att det sker ett samarbete, vilket behandlas närmare under rubriken "Tillit" här nedan.

Agentteorin förespråkar övervakning som instrument för att utvinna ansträngning ur agenten (Eisenhardt, 1989). Hos två av de fyra respondenterna med personalansvar så var de i högsta grad involverade i arbetet på avdelningen och medvetna om vad de som personen hade ansvar för gjorde, på så när som på en daglig basis. Alltså användes övervakning, om än inte uttalad, som instrument av två av fyra respondenter, medan de resterande två inte använde sig av det. Vi ser här att det trots ett kunskapsintensivt arbete är möjligt att jobba med målstyrning i många fall. Där företagskultur kan tänkas spela in i dessa fall är i de dagliga arbetsrutinerna och i den frihet som flera respondenter nämner, här uttrycker som sagt respondenterna tankar kring att prioriteringar är underförstådda vilket är nära kopplat till ett gemensamt tankesätt inom företaget eller avdelningen. Det här kopplar vi till motivation genom att valet av prioritering i någon mån indikerar vad som den anställde är motiverad att göra, sen presenterar de anställda tankesätten bakom deras prioriteringar. Agentteorin är relativt applicerbar på de svar som respondenterna då det verkar vara så att man gör det som ens överordnad har sagt är viktigt, vilket troligen sedan ligger till grund för utvärdering.

## **Belöning**

Som nämns i det teoretiska ramverket så menar Lachance (2000) att belöning genom bemötande och uppskattning i större grad binder en anställd till en organisation än lön. Sju av respondenterna i studien nämner uppskattning och kontinuerlig positiv feedback som viktig, om inte viktigast, belöning. Såväl från överordnade som från medarbetare. Även lön uppfattas som ett bevis på uppskattning av sex av respondenterna, som uttrycker att det inte var pengarna i sig som det lades vikt vid, men att det är ett väldigt konkret sätt för organisationen att visa detta. Två av dessa utvecklade detta med att säga att beröm tappar i vikt om det inte reflekteras i lönen. Uppskattning och lön flyter alltså här ihop till viss del. Precis som Eisenberger et al (1990) nämner så finns det starka tendenser till att en anställd värderar två

typer av belöning, en kopplad till lön och befordran, en till acceptans, erkännande och möjlighet till påverkan, men även att dessa två flyter ihop på många sätt.

Frey & Jegen (2001) och Fessler (2003) visas i det teoretiska ramverket resonera kring att en yttre belöning kan underminera en inre. När vi frågar respondenterna om hur tydligare yttre belöningar, så som prestationsbaserad lön, skulle påverka dem så svarar fyra stycken att dem inte riktigt kan föreställa sig hur en sådan lön skulle kunna kopplas till prestation. Tre av respondenterna uttrycker också att mer ansträngning skulle läggas på det som lönen grundas på, i enlighet med Milne (2007) och Holmström & Milgrom (1991). Vissa svar pekade även på att sådan yttre belöning skulle vara negativt för motivationen på grund av att det skulle vara negativt för den frihet i arbetsrollen som respondenterna upplever, något som stödjer resonemanget som förs fram av Frey & Jegen (2001) och Fessler (2003). Det uppkom även indikation på det motsatta, två respondenter uttryckte positiva känslor inför en prestationsbaserad lön och menar att det hade förstärkt motivationen i många lägen, dock med förbehållet att en del av lönen skulle vara fast och en del rörlig som var kopplad kortsiktigt. Cameron & Pierce (1994) är en studie som nämns i teorigenomgången och pekar på just detta; att externa belöningar inte har en effekt på inre motivation utan faktiskt har en positiv inverkan på anställdas motivation och prestation.

Gemensamma aktiviteter utanför arbetet är något som fanns genomgående på alla företag, ofta en kombination av schemalagda aktiviteter en gång i veckan eller en gång i månaden och aktiviteter som utfördes för att fira en bra prestation eller ett uppnått mål. Det nämndes alltså som ett sätt att motivera anställda från gruppledarens perspektiv och som en belöning ur allas perspektiv, det var sällan det första som de anställda angav som en belöning vid frågor om det men uttalades i förbifarten som någonting som uppskattades.

Resultatet tyder på att inre belöning är det viktigaste på kunskapsintensiva avdelningar; lön är viktigt men då även det i termer av inre belöning som uppskattning. Vi ser också tendenser till att en rörlig lön skulle kunna vara positivt för motivationen i vissa arbetsuppgifter men negativt i andra, detta skulle kunna leda till ett ifrågasättande av agentteorins generella applicerbarhet. En respondent uttryckte att det kan handla om att nå en viss lönenivå, och att lön i sig blir en svagare drivkraft efter detta. En annan nämnde att denne var ovillig att byta jobb trots rejäl löneförhöjning om det var så att arbetsuppgifterna skulle vara bara lite tråkigare. Dessa observationer stämmer överens med det resonemang McGregor (1960) för fram om att uppfyllande av ett behov ger upphov till nya på en annan nivå.

Man kan sen fråga sig huruvida det är företagskultur som bidrar till inre belöningar och i sin tur motivation genom detta. Eisenberger et al (1990) menar att en anställd kan bli mer inkorporerad i organisationen om man upplever att man är uppmärksammad och uppskattad, och det kan leda till en större benägenhet att utföra frivilliga uppgifter och handlingar i organisationens intresse. Resultaten visar på att uppskattning är vanligt förekommande och viktigt, samtidigt som många respondenter hade nära till att tolka organisationens vinster och förluster som sina egna och i många hänseenden hade en vinklad bild i sin bedömning av organisationen, ytterligare två aspekter som Eisenberger et al (1990) nämner. Alltså finns det tecken på att dessa belöningsystem får respondenterna att i större grad sammanfalla med organisationen i termer av mål och tankesätt, det minskar agentproblemet och leder troligtvis till en starkare företagskultur. Företagskultur både påverkar och påverkas av belöningsystemen. Belöningsystem visar tecken på att förstärka företagskulturen samtidigt som företagskulturen ligger som grund till belöningsystemen, att klart och tydligt definiera mellan dessa är svårt. Det vi kan se är att motivationen hos respondenterna påverkas av den visade uppskattningen som de upplever.

## Tillit

Två respondenter såg en belöningsaspekt i tillit så som att så länge man presterade det som förväntades så uppstod en viss tillit och man kunde till exempel styra mer över när man tog sin semester. Detta stämmer till viss del överens med Zaheer et als (1998) resonemang kring miljöer grundat på konstruktiva relationer som karaktäriseras av en hög grad av tillit, som Cuevas-Rodríguez et al. (2012b) menar kan leda till mindre behov av kontroll och resultera i låga agentkostnader.

Ett gemensamt förtroende uttryckte flera respondenter var en viktig del av ett belöningsystem, den som utvärderar måste kunna ta hänsyn till omständigheter som påverkar utfallet men inte prestationen, och de som utvärderas måste kunna lita på att den som bestämmer kan göra detta. Maracine (2012) nämner motiveringsfunktionen som en företagskultur kan ha och menar på att detta grundar sig i att den anställde kan lita på att en god prestation inte går obemärkt förbi av organisationen vilket stämmer överrens med vad respondenterna uttryckte.

I det teoretiska ramverket presenteras också en annan funktion som Maracine (2012) menar att en företagskultur kan ha, standardiseringsfunktionen. Vissa respondenter uttryckte att de inte helt kändes vid någon generell företagskultur på arbetsplatsen, men ville framhäva att det troligen fanns. Andra uttryckte sig så som att kundfokus "sitter i väggarna" och att saker var invävda i deras arbetssätt. Ett exempel på saker som kunde nämnas genomsyra organisationen var sådant som kompetensnivå och en strävan för att ligga i framkant i sitt område. Fyra personer betonade samarbete, tre talade om stimulerande miljö och kollegor, tre nämnde gemensam syn på vad som ska göras, två stycken kände att hela företaget hade en viss nyfikenhet som grundades i en hög kompetens, fyra personer uttryckte att det var högt i tak, tre betonade förtroende. Alla dessa uttryck la respondenterna relativt stor vikt vid och

påpekade var sådant som fick dem att arbeta på det sätt dem gjorde, sällan drogs dock en direkt koppling till en företagskultur från respondenterna, men dessa faktorer kan tänkas kopplas till en standardiseringsfunktion. Flera av de saker som respondenterna nämner är kopplat till den specifika avdelning de agerar inom och såväl den typ av arbete samt människor som existerar där. Orden tillit eller förtroende används sparsamt av respondenterna, men det går att urskilja ur andra svar att en gemensam respekt och öppenhet kan kopplas till tillit. Vi ser även i arbetssätten mellan gruppansvariga och gruppmedlemmar att detaljstyrning ej tillämpas utan ansvarig person litar på att underordnad har kompetens och motivationen att slutföra den uppgift som ska utföras. I denna arbetsdynamik så är det uppenbart att agentteorins cynism inte är fullt applicerbar, motivationen hos de anställda kommer från andra aspekter än övervakning och prestationsbaserad lön. Om motivationen kommer från en företagskultur kan diskuteras; enligt vår definition av företagskultur och fokus på gemensamma tankesätt så finns det indikationer på att det är gemensamma tankesätt på avdelningen eller på företaget i stort som ofta driver arbetet och leder till att de anställda arbetar på det sätt de gör.

### **Användning av företagskultur som instrument**

Fyra respondenter svarade att det finns ett glapp mellan de förmedlade ledorden från företaget och hur det ser ut i arbetet. Slogans, ledord och värdegrunder har uppfattats men läggs ingen vikt vid från de anställda, de upplevde istället andra generella grunder i arbetet så som att det existerar ett bra arbetsklimat där alla är fokuserade på att hjälpa till så gott man kan och dra åt samma håll. Vid frågan om hur respondenterna känner att ett sådant klimat kan ha uppstått så svaras det att dessa personer som börjar på arbetsplatsen ofta ”passar in” ganska tidigt, och/eller att de som arbetar på platsen har liknande bakgrund, och att man omges av människor som jobbar med något som intresserar dem.



Generellt sätt så var gruppleddare mer positivt inställda till effekten av den förmedlade företagskulturen och hävdade att den hade stor inverkan, speciellt en respondent som menade att de förmedlade värderingarna och ledorden verkligen hade fått genomslag och var en del av det dagliga arbetet. Applicerar man datan på Ortega-Parra & Sastre-Castillos (2013) sätt att dela upp två olika syner på företagskultur så är indikationen att företagskultur inte uttalat används som ett instrument, utan är någonting som uppstår och växer fram utan direkt kontroll från organisationen. Hur denna växer fram är inte säkert, och det finns troligtvis stora variationer mellan företag, men med utgångspunkt i att gemensamma tankesätt är en viktig del av en företagskultur är det möjligt att den nyfikenhet och viljan att lära sig nya saker som verkar prägla många av arbetsplatserna vi studerat är en bidragande faktor.

Flera av gruppleddarna uttrycker att det finns ett driv i gruppen och att den är självgående, generellt sett så uttrycker inte våra respondenter att de i sitt styrande av gruppen tar direkt hänsyn till en företagskultur som finns, medvetet. Samtidigt finns det en gemensam kompetensnivå som hjälper till, en respondent nämner en positiv press. Vi ser en tendens till att företagskulturen som förmedlas uppifrån i organisationen, vilket är tydligast i två fall, inte får genomslag hos den anställde utan gruppansvar som hos den med. Personen med gruppansvar förnekar inte att det finns en företagskultur, men vill inte säga att den är kopplad till det som ledningen försöker förmedla. Detta talar för att företagskultur är någonting som byggs upp över lång tid och inte kan användas som instrument, enligt den uppdelning som Ortega-Parra & Sastre-Castillos (2013) ger. Samtidigt uttrycker åtminstone en anställd med gruppansvar att de förmedlade värdeorden definitivt har fått genomslag och används i det dagliga arbetet och är en del av kulturen, här kan man resonera kring om det beror på att gruppchefen använder sig av kulturen i sitt arbete men att en person utan personalansvar inte behöver använda sig av samma instrument utan bara får ta del av det ovanifrån. Där igenom

skiljer sig uppfattningen och den utan gruppansvar får svårt att koppla att en del av dennes motivation kommer från den förmedlade kulturen utan ser det hela som mer abstrakt.

De drivkrafter som nämns genomgående från alla respondenter grundar sig i ett intresse för det fält man jobbar inom, ett intresse som funnits sen långt tillbaka i tiden. Detta utvecklas också till att fyra respondenter nämner möjligheten att få lära sig mer som en stor drivkraft. Eftersom arbetsområdet är ett intresse så uttryckte en respondent att de känner sig hemma, passar in och känner sig effektiva i sin roll, samtidigt som fyra stycken sa att de utvecklas av utmaningar och friheten i arbetet. Tre stycken angav en inneboende tävlingsinstinkt som visar sig genom att man vill att ens produkt ska vara bäst eller att man vill visa sig bra i företaget och två stycken uttryckte sig så att idéer som man själv kommit på är extra motiverande att jobba med.

Fyra respondenter pratade om ett större perspektiv så som att det man skapar eller bidrar till har en positiv effekt för människor i slutändan, det räddar liv eller gynnar allmänheten på annat sätt. Arbetskamraterna och cheferna angavs också som motivationsfaktorer av fyra respondenter, man blir motiverad av sina kollegor och man motiverar dem. Två respondenter kände att eftersom de hade kompetenta kollegor så motiverade det också till att själv hålla hög nivå.

Från tre av de med gruppansvar fanns indikationer på att ansvaret i sig var en motivationsfaktor, att få hjälpa kollegor att utvecklas samt även att få en större förståelse för hela organisationen. En svarade att man identifierar sig med företaget och känner sig duktig när man kan pricka av arbetsuppgifter från sin lista och genom det se arbetet gå framåt. De motivationsfaktorer som respondenterna anger är likartade och till stor del fränkopplade från agentteorins yttre motivation - det verkar snarare handla om inre motivation. Vi ser dock inte att en företagskultur i sig tydligt påverkar motivationen, det handlar mer om ett intresse för

arbetsområdet och en inneboende tävlingsinstinkt eller vilja att utvecklas. Ofta ges intrycket att detta är personliga egenskaper i större grad än någonting som skulle vara kopplat till den specifika organisationen. Samtidigt skriver McGregors (1960) när han presenterar sin teori Y att motivation finns inneboende i alla människor och att det är organisationens uppgift att få anställda att plocka fram det. När det gäller den frågan så ger vissa respondenter indikationer på att det handlar om att rekrytera rätt person från början, d.v.s. om principalen väljer rätt agent behöver en intressekonflikt aldrig uppstå. Andra ger indikationer på att miljön de agerar inom är så trivsamt och öppet att de inte ens kommer på tanken att inte anstränga sig, det är inte en fråga de flesta riktigt ställer sig.

Alla respondenter sa att de känner en stolthet i sin yrkesroll, eftersom det frågades rakt ut förväntades ingenting annat, det intressanta är dock när respondenterna fick resonera kring hur detta påverkade deras prestation. Fyra respondenter menade att stoltheten var en motiverande faktor framförallt genom att man kände en stolthet i det stora målet med företagets arbete och att man därför b.l.a lättare kunde tackla nederlag. Det fanns även svar från fyra personer som menade på att man var stolt över den kompetensnivå som rådde på företaget, avdelningen och hos en själv vilket ledde till att man ville hålla en hög lägstanivå och måste prestera. Fyra respondenter indikerade att allt som man sätter sitt namn på eller som lämnar ett minne till eftervärlden anstränger man sig extra mycket inom. En respondent tyckte att det ligger en belöning i att se det man jobbar med bli förverkligat som produkt. Respondenterna hade svårt att gräva djupare i vart motivationen kom ifrån, att det fanns en företagsanda nämns av fem respondenter, ofta hade dessa svårt att definiera denna i anknytning till frågan, men den blev mer definierad under andra frågor. Stoltheten i sig visar sig då vara en motivationsfaktor, men det finns få indikationer på att stoltheten grundar sig på någon sorts företagskultur från respondenterna. Respondenterna resonerar ofta så att "man är så som människa" på frågan var stoltheten eller vissa motivationsfaktorer kommer ifrån, men

oavsett hur man är som människa så kommer man påverkas av den organisation man agerar inom. Alltså finns det någonting i organisationen som antingen bibehåller dessa egenskaper hos de anställda eller till och med bygger upp dem, när vi diskuterar gemensamma tankesätt som en faktor i en företagskultur så kan vi se att respondenterna påverkas av sina medarbetare och att det är en existerande företagskultur som påverkar denna motivationsfaktor. Eftersom respondenter resonerar så att kollegor gör så och kollegor gör så, därför gör jag också så, så kan vi direkt se betydelsen av den existerande företagskulturen.

Från två respondenter fick vi sådana enkla kommentarer som “man vill att det ska gå bra för företaget”, men även på den nivån att man är engagerad och gärna vill lägga sig i beslut. Två respondenter säger att man vill att det ska gå bra för företaget just för att man inte vill riskera att bli av med jobbet, både för att det kanske är svårt att hitta ett nytt men också för att det jobb man har är så intressant, från gruppleddare sägs också att man inte vill tvingas säga upp personal.

Sådant som att ett bra resultat för företaget är ett bevis på att man gör rätt saker nämns av en respondent. Många svar innehöll fraser som “det måste göras” och “det är viktigt” som motivationsfaktorer i både det dagliga arbetet och långsiktiga planeringen. Eftersom vissa av företagen gör samhällsnytta, inte minst ur respondenternas perspektiv, så tog en respondent stor hänsyn till företagets resultat p.g.a. det. Det sades också att man gärna hade fått mer info om hur det går för företaget i detaljer. En respondent sa att denne inte tänkte på företagets framgång i stort men gärna skulle göra det mer. Maracines (2012) resonemang kring en företagskulturs konglomeratfunktion som innebär att de anställda får en känsla av ägandeskap kan vara en sådan sak som ligger till grund för dessa svar från respondenterna. Den stora majoriteten av respondenterna ger ett intryck av att de har tagit till sig företagets eller sin avdelnings mål som sina egna och ser många av uppgifterna som en självklarhet. De behöver inte tänka djupare än att “det behövs göras” grundat på att det är bra för organisationen,

knappst ens grundat på det. Ofta är en brist på reflektion över motivationsfaktorer uppenbar från respondenterna. Den inkorporering i organisationen som nämns under rubriken "Tillit" är kopplat till detta, det finns ett uppenbart sammanfallande mellan organisationens mål och agentens mål, detta är dock tydligare hos respondenter med personalansvar än hos de utan. Det som upplevs här är alltså ett minskande av agentproblem, de instrument som agentteorin förespråkar används inte eftersom agentproblemet är så pass förminskat eller icke-existerande. Även här ser vi tendenser till att en företagskultur ligger till grund för agerandet och motivationen till agerandet hos respondenterna, tankesätten bakom agerandet indikerar en gemensam målbild och en inkorporerad motivationsbild i respondenten.

## **Diskussion och slutsatser**

### **Slutsatser**

Att det förekommer någon form av företagskultur på de undersökta företagen förefaller uppenbart, även om denna till stor del inte är ett resultat av en planerad process från företagets ledning. Det verkar snarare handla om just gemensamma tankesätt som uppstår över tid genom interaktion mellan individer, individer som på en specifik arbetsplats ofta har en del gemensamt. Företagskulturen som uppstår påverkar i sin tur de individer som kommer till arbetsplatsen, och på så sätt blir den ett dynamiskt fenomen. Vi ser ett samband mellan tillit, belöningsystem och prioritering av arbetsuppgifter kopplat till den motivation som respondenterna har gett sken av. Det finns en stark tendens till att agentproblemet är minimerat tack vare att de mål som de anställda har sammanfaller med organisationens mål. Utifrån det sätt som företagskultur definieras och undersöks i denna studie så ger datan indikationer på att företagskultur har betydelse för motivationen hos de anställda, exakt hur stor betydelse det har är svårt att svara på. De tankessätt som respondenterna har påvisar en inkorporering i den organisatoriska omgivningen och att organisationen till viss del formar den anställdes preferenser, dessa tankegångar ger indikationer på att vara gemensamma inom avdelningen och organisationen vilket då är en del av en företagskultur under rådande definition.

### **Diskussion**

Att definiera vad företagskultur är för någonting är en svår uppgift. Den utgångspunkt som tagits i denna uppsats begränsar området en del och undersöker endast en aspekt av företagskultur; gemensamma tankessätt. Samtidigt gör detta att det blir lättare att faktiskt mäta denna variabel, hos alla respondenter fick vi svar som visade på en viss sorts tankessätt och

som kunde kopplas till företagskultur på ett bra sätt. De teoretiska områden som användes bidrog också till en koppling mellan konkreta arbetsförhållanden hos de anställda och påverkande faktorer. Motivation är det som undersöks, vad driver de anställda till att utföra sin uppgift? Detta var inte helt lätt för de anställda att svara på, framför allt så svarar respondenterna utifrån sin verklighet. Denna grundar sig på flera sätt i att detta är någonting man gör varje dag utan att reflektera över det särskilt mycket, svaren blev då i ett större perspektiv om varför man valt jobbet och hur arbetsrollen i stort var motiverande. Därför fick vi försöka hitta vägar runt frågan för att få båda perspektiven, vad som motiverar i de dagliga uppgifterna och i det större perspektivet, detta lät oss komma på djupet med vad det verkligen är som påverkar. Vår begränsning till kunskapsintensiva forsknings och utvecklingsavdelningar torde ge oss en annan bild än den generella i företagsvärlden vilket på så sätt bidrog till ifrågasättandet av en så pass generell teori som agentteorin. Det verkar inte vara så att anställda i alla lägen vill undvika ansträngning, och för vissa kanske arbete inte ens upplevs som ansträngande. Detta resonemang stöds av att sju av åtta respondenter lade stor vikt vid ett genuint intresse för det område de arbetar inom, de är alltså så pass intresserade att agentproblem nästan aldrig blir aktuellt. En annan generell indikation är att organisationen påverkar de anställdas motivation, gemensamma tankesätt och resonemang på företaget och avdelningen, men även gemensamma kompetensnivåer och bakgrunder leder till en riktning på arbetet.

## **Förslag till vidare forskning**

Definitionen av företagskultur är inte helt tydlig, att avgöra vad som kan appliceras på begreppet bör i framtida forskning försöka tydliggöras. Det är även rimligt att föreslå en djupare forskning inom företagskulturens betydelse för motivation. Vi ser tendenser till att agentproblemet förminskas genom att organisationen rekryterar personer vars intressen och mål stämmer överrens med företaget redan från början, valet av agent bör alltså tas hänsyn till i framtida forskning. Det verkar även vara så att vissa arbetsuppgifter kan gynnas av prestationsbaserad lön medan andra inte gör det, det kan vara hjälpsamt att skapa en djupare förståelse av detta.



## Referenser

### Artiklar

Cameron, J. and Pierce, W.D. 1994. Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64: 363-423.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. 2012a. Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49: 202-222.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. 2012b. Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20: 526-546.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.

Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 17: 99-120.

Fessler, J. N. 2003. Experimental evidence on the links among monetary incentives, task attractiveness, and task performance. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 161-176.

Frey, B. S. & Jegen, R. 2001. Motivation crowding theory. *Journal of Economics Surveys*, 15: 589-611.

Garvin, D. A., Natarajan, G., & Dowling, D. 2014. Can a strong culture be too strong?. *Harvard Business Review*, 92: 113-117.

Holmström, B., & Milgrom, P. 1991. Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, Asset ownership, and job design. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 7: 24-52.

Htay, S. N. N., Salman, S. A., & Meera, A. K. M. 2013. Let's Move to "Universal Corporate Governance Theory". *Middle East Journal of Scientific Research*, 15.

Lachance, J. R. 2000. International symposium of the international personnel management mssociation. *Public Personnel Management*, 29: 305-313.

Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S. and Very, P. 2007. An embeddedness framing of governance and opportunism: towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 43-58.

Maracine, M. S. 2012. Organizational culture - Basic element of organization performance. *Revista tinerilor economiști*, 18: 149-156.

Milne, P. 2007. Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11: 28-38.

Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M., A. 2013. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51: 11-11.

Rob, R., & Zemsky, P. 2002. Social capital, corporate culture, and incentive intensity. *RAND Journal of Economics*, 243-257.

Ross, S. A. 1973. The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.

Teraji, S. .2008. Culture, effort variability, and hierarchy. *The Journal of Socio-economics*, 37:157-166.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9:141-159.

### **Ej publicerade källor**

Bolton, P., Brunnermeier, M. K., & Veldkamp, L. 2011. **Leadership, coordination, and corporate culture.**

Hermalin, B. E. 2000. **Economics and corporate culture.** University of California, Berkeley.

Yap, Q. S., & Webber, J. K. 2013. *Developing corporate culture in a training department: A qualitative case study of internal and outsourced staff.* Ej publicerad doktorsavhandling, University of Phoenix.

### **Tryckta källor**

Alvesson, M. 1991. *Kommunikation, makt och organisation.* Stockholm: Norstedts Juridikförlag

Alvesson, M. 1993. *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande: individ, arbete, organisation i kritiskt perspektiv.* Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A & Bell, ED 2011 *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Hodgson, G. M. 1996. Corporate culture and the nature of the firm. I *Transaction cost economics and beyond*: 249-269. Nederländerna: Springer.

McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise.* New York: McGrawHill.

## Bilagor

### Bilaga 1. *Intervjuguide till överordnade*

Bakgrundsfakta:

Hur länge har du jobbat där?

Vad har du för utbildning?

Vad jobbar du med/vad har du för arbetsuppgifter?

Vad är din avdelnings uppgift?

1. Hur prioriterar du mellan dina arbetsuppgifter?

- Vad styr dig i din prioritering mellan arbetsuppgifter?

- Hur styrd upplever du att du är i ditt arbete?

- Av vad?

2. Vad motiverar dig på jobbet?

- Känner du en stolthet i din yrkesroll?

- Hur tror du den stoltheten påverkar din prestation?

3. Skulle du säga att det finns någon situation eller någon uppgift där du anstränger dig extra mycket?

- Vad är det i denna situation/uppgift som driver dig?

4. Behöver ni göra någonting speciellt för att motivera de anställda på avdelningen?

- Tillhandahåller företaget några aktiviteter för medarbetarna utanför jobbet?

5. Upplever du att det finns en sorts grundläggande kultur på företaget?

- Kommuneras detta uppifrån?
- Skiljer det sig mycket från avdelning till avdelning?
- Hur föränderlig är den?
- Tar du hänsyn till denna kultur vid styrande av arbetet?
- Använder du dig av den på något sätt?

6. Hur delaktig är du i det vardagliga arbetet? Är det en övervakande roll eller är du en del av "teamet"?

- Hur ser feedbacken ut på avdelningen?

7. Är ditt perspektiv till mestadels långsiktigt eller kortsiktigt i ditt styrande av arbetet?

8. Har du fast eller prestationsbaserad lön?

- Om fast, hur skulle du ställa dig till en rörlig lön?
- Hur tror du arbetarna skulle påverkas av att ha en rörlig lön?
  
- Om rörlig, är den rörliga delen individuell eller för "teamet"?
- Om rörlig, upplever du att det är en viktig motivationsfaktor?

9. Hur uppfattar du företagskulturen på er arbetsplats?

10. Hur mycket tänker du på hur det går för företaget som helhet?

- Varför

## **Bilaga 2. Intervjuguide till anställda**

Bakgrundsfakta:

Hur länge har du jobbat här?

Vad har du för utbildning?

Vad jobbar du med/vad har du för arbetsuppgifter?

Vad är din avdelnings uppgift?

1. Hur prioriterar du mellan dina arbetsuppgifter?

- Vad styr dig i din prioritering mellan arbetsuppgifter?

- Hur styrd upplever du att du är i ditt arbete? av vad/vem?

2. Vad motiverar dig på jobbet?

- Känner du en stolthet i din yrkesroll?

- Hur tror du den stoltheten påverkar din prestation?

3. Skulle du säga att det finns någon situation eller någon uppgift där du anstränger dig extra mycket?

- Vad är det i denna situation/uppgift som driver dig?

4. På vilka sätt blir du belönad för ett bra utfört arbete/bra utförd uppgift?

- Tas det mycket egna initiativ från er på avdelningen?

- Uppmuntras det?

- Hur ser feedbacken ut inom avdelningen? (både från kollegor och chefer)

5. Har du fast lön?

- Om ja, hur skulle du känna om rörlig lön infördes?
- Om nej, är den rörliga delen individuell eller för "teamet"?
- Om nej, upplever du att det är en viktig motivationsfaktor?

6. Motiveras du av dina kollegor?

- Driver ni på varandra i arbetet?
- Försöker du motivera dina kollegor?

7. Hur samarbetar du med dina kollegor?

- Känner du att ni har en gemensamt tankesätt att basera ert arbete på?
- Är detta någonting som är karaktäristiskt för organisationen i stort eller jobbas det ganska enskilt från avdelning till avdelning?

8. Trivs du på jobbet?

- Vad får dig att trivas/inte trivas?

9. Har du och dina kollegor på företaget gemensamma aktiviteter som ligger utanför arbetet?

10. Hur uppfattar du företagskulturen på er arbetsplats?

- Hur stor vikt lägger ni vid denna?

11. Hur mycket tänker du på hur det går för företaget som helhet?

- Varför?