



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
FEKH19  
Strategic Management  
HT15

# FRÅN MIG TILL OSS

Implikationer av en övergång från  
principal-agentteori till stewardship-teori

**Författare:**

Edwin Belin  
David Nyström  
Ossian Olausson

**Handledare:**

Devrim Göktepe-Hultén

## SAMMANFATTNING

*Examensarbetets titel:* Från mig till oss – Implikationer av en övergång från principal-agentteori till stewardshipteori

*Seminariedatum:* 2016-01-14

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete kandidatnivå i Strategic Management, 15 högskolepoäng

*Författare:* Edwin Belin, David Nyström, Ossian Olausson

*Handledare:* Devrim Göktepe-Hultén

*Fem nyckelord:* Motivation, incitament, försäljning, principal-agentteori, stewardship

*Syfte:* Att undersöka vilka implikationer övergången från provisionslön till fast lön medfört, med särskilt fokus på motivation och incitament.

*Metod:* Studien är kvalitativ och primärdata har insamlats genom en rad semi-strukturerade intervjuer och analyserats genom en tematisk analys.

*Teoretiska perspektiv:* Studiens teoretiska utgångspunkt utgörs av principal-agentteorin och stewardshipteorin, som är två teorier som gör anspråk på att förklara samma fenomen men gör det på diametralt motsatta sätt. Dessa teorier kompletteras med teorier om motivation.

*Empiri:* Uppsatsens studieobjekt är den organisationsförändring som genomförts inom SEB Pension & Försäkring.

*Resultat:* Arbetet på avdelningarna präglades innan förändringen av att säljare arbetade självständigt mot provisionslön utan nära kontakt med varken chef eller medarbetare. Efter förändringen kommer motivationen från andra källor än ekonomisk ersättning och större tonvikt läggs vid samarbete och kundnöjdhet.

## SUMMARY

*Title:* From me to us – Implications of a transition from principal-agent theory to stewardship theory

*Seminar date:* 2016-01-14

*Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Strategic Management, 15 University Credit Points

*Authors:* Edwin Belin, David Nyström, Ossian Olausson,

*Advisor:* Devrim Göktepe-Hultén

*Key words:* Motivation, incentives, sales, principal-agent theory, stewardship theory

*Purpose:* To review the implications of the transition from a commissions-based salary to a fixed salary, with an extended focus on motivation and incentives.

*Methodology:* The study is qualitative and primary data have been collected through a series of semi-structured interviews and analysed with the use of a thematic analysis.

*Theoretical perspectives:* The study's theoretical basis consists of principal-agent theory and stewardship theory, the two theories claim to explain the same phenomenon but do so in diametrically opposite ways. These theories are supplemented with theories about motivation.

*Empirical foundation:* The object of study is the organizational changes implemented at SEB Pension & Insurance.

*Conclusions:* Before the change the sales representatives were rewarded with a commissions-based salary and worked independently without close contact with neither the manager nor their co-workers. After the transformation, the sources of motivation had changed and the importance of collaboration and customer satisfaction was emphasised.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	1
1.1 Teoretisk bakgrund .....	2
1.2 Praktisk bakgrund .....	4
1.3 Syfte och problemformulering.....	5
<b>2. TEORI</b> .....	7
2.1 Principal-agentteori .....	7
2.2 Typer av motivation .....	10
2.3 Stewardshipteori.....	12
2.4 Teoretiskt ramverk.....	14
<b>3. METOD</b> .....	17
3.1 Forskningens utgångspunkt .....	17
3.2 Forskningsdesign och urval.....	17
3.3 Utformning av intervjuer .....	19
3.4 Genomförande.....	20
3.4 Analysmetod .....	21
3.5 Studiens tillförlitlighet.....	21
<b>4. EMPIRI</b> .....	23
4.1 Bakgrund .....	23
4.2 Inspiration och drivkraft.....	24
4.3 Säljare och rådgivare.....	26
4.4 Organisation och samarbete.....	28
4.5 Arbetsgrupper .....	29
4.6 Chefens roll .....	30
<b>5. ANALYS</b> .....	33
5.1 Motivation.....	33
5.2 Yrkesroll och identitet.....	34
5.3 Teambuilding .....	36
5.4 Mål och autonomi.....	37
5.5 Chefens plats i förändringen.....	39
5.6 Övervakning och utvärdering.....	41
<b>6. DISKUSSION</b> .....	43
6.1 Slutsats .....	43
6.2 Metodologiska begränsningar .....	45
6.3 Vidare forskning .....	46

6.4 Avslutande reflektioner .....	47
<b>REFERENSER</b> .....	49
<b>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE FÖRSÄLJNINGSCHEF</b> .....	51
<b>BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE OMRÅDESCHEF</b> .....	52
<b>BILAGA 3 - INTERVJUGUIDE ANSTÄLLD</b> .....	53

## 1. INTRODUKTION

Inom försäljningsyrken har det sedan länge funnits en tradition bland företag av att ge stora ekonomiska incitament till sina anställda. Detta gäller inte minst i finansbranschen, där hög lönsamhet lett till att stora ekonomiska belopp delats ut till anställda, ofta i form av gigantiska bonusar eller provisioner. I kölvattnet av finanskrisen 2008 har dock såväl lönsamhet som ersättningar kommit att ifrågasättas starkt och framhållits som oansvarigt. Denna kritik har kommit att prägla samhällsdebatten efter krisen, och i samband med detta har lagförslag som begränsar finansiella institutioners handlingsutrymme tagits fram, bland andra MiFID 2 och IDD som träder i kraft på EU-nivå första januari 2017 respektive 2018. Denna fortsatta förändringstrend innebär många omvälvande anpassningar för banker och försäkringsbolag, som nu står inför utmaningen att förändra en grundläggande aspekt av hur de sedan länge opererat utan att förändringen går ut över deras anställdas situation eller företagets lönsamhet.

Parallellt med denna utveckling hyllas företag som Apple, Google och Facebook ofta som några av de mest attraktiva arbetsplatserna, trots att de inte betalar särskilt höga löner. Deras anställda verkar attraheras och motiveras av något annat än pengar. Finanssektorn ser i detta avseende ut att sitta fast i en konservativ, kanske rentav otidsenlig åskådning där ekonomiska incitament behandlas som en självklar del av arbetets utformning. Detta styrks även av modern forskning, som visar på att ekonomiska incitament är otillräckliga, och ibland till och med kan ha en *negativ* effekt på motivation (se tex Kohn, 1993; Akerlof & Kranton, 2005; Ledford, Gerhart & Fang, 2013).

Den annalkande lagstiftningen och det faktum att många framgångsrika företag lyckas motivera sina anställda utan fokus på ekonomiska incitament utgör samtidigt ett problem som en möjlighet - kanske kan kravet på anpassning leda till en högre motivationsgrad driven av ett

nytt arbetssätt baserad på tidigare försummade typer av incitament. För att lyckas med denna omfattande förändring och överleva som företag ställs nu krav på en förståelse för både *vad* som skapar motivation och *hur* denna motivation kan skapas. En särskilt intressant aspekt i detta sammanhang blir hur företag kan hantera borttagandet av stora provisioner och hur det i sin tur påverkar medarbetarnas motivation och prestationer. I denna studie ämnar vi undersöka just dessa frågor.

## 1.1 Teoretisk bakgrund

Detta arbetes teoretiska grund utgörs huvudsakligen av den sedan länge tongivande principal-agent teorin och den relativt nyligen utvecklade stewardshipteorin. Dessa två teorier gör i viss utsträckning anspråk på att förklara samma fenomen, men gör det på diametralt motsatta sätt. Artikeln *Moral Hazard and Observability* av Bengt Holmström (1979) är en flitigt refererad och central text inom principal-agentteori och fokuserar på problemet "moral hazard", som uppstår i det riskfyllda beroendeförhållandet i relationen mellan principal och agent. Övervakningssystem presenteras som en potentiell lösning, men en central kritik gentemot denna metod är att en agents arbetsuppgifter ofta är för komplexa för att effektivt kunna övervakas. I artikeln - *Salesforce Compensation Plans: An Agency Theory Perspective* (Basu, Lal, Srinivasan & Staelin, 1985) – förklaras mekanismerna bakom utformningen av lönesystem för att kunna överbrygga konflikter mellan agents och principalers intressen. Författarna menar att risken för moral hazard kan minskas genom att knyta säljarnas kompensationsplan till resultat och på så sätt skapa en större enighet mellan principalens och agentens intressen. En effektivt utformad kompensationsplan av detta slag leder även till ett minskat behov av övervakningssystem och ökar agentens motivation i arbetet.

Trots att principal-agentteori kommit att bli allmänt vedertagen och förekommer i många företagsekonomiska läroböcker har teoriskolan även kritiserats från ett flertal olika håll. Ett

exempel på detta är artikeln *Why Incentives Cannot Work* av Kohn (1993), där han riktade skarp kritik gentemot det rådande forskningsläget och normen bland företag att förlita sig på ekonomiska incitament. Med stöd av en rad olika studier belyser Kohn (1993) ett flertal brister inom principal-agentteorin, bland annat genom att påvisa att ekonomiska incitament kan resultera i motsatt effekt hos anställda, det vill säga att de blir mindre motiverade och tar mindre risker. Risken är att de anställdas fokus begränsas till att tillgodogöra sig de bonusar som systemet erbjuder. Kohn (1993) hävdar att motivation kopplad till arbetsuppgifterna eller arbetet som sådant är av betydligt mer central karaktär för anställdas prestation, då dessa även resulterar i en större lojalitet gentemot företaget.

Om Kohn (1993) kan ses som antitesen till den klassiska principal-agentteorin utgör artikeln *Toward a Stewardship Theory of Management* av Davis, Donaldson och Schoorman (1997) ett försök att ena de motstridiga teorierna i en syntes. Det understryks att de olika incitamenten alla är värdefulla och att de kan betraktas som komplement som är lämpade för olika ändamål eller olika situationer. I artikeln framhävs det exempelvis att det inom nya företag är mer passande att tillämpa stewardshipteori då dess anställda sannolikt är mer intresserade av icke-ekonomiska belöningar än ekonomiska, givet att dessa personer ofta motiveras av en vilja att se det nyetablerade företaget bli framgångsrikt. När byråkratin inom organisationen senare växer sig starkare skapas det mer utrymme för principal-agentteorins instrumentella syn på hur agenter opererar inom en organisation. Idén är att företagets position i livscykeln påverkar graden av intressekonflikt som råder mellan principal och agent. Detta synsätt väcker frågan om huruvida en organisation på något sätt kan förhindra att intressekonflikten växer för att på så sätt kunna fortsätta ha lägre ekonomiska incitament.



Det teoretiska läget gällande utformningen av incitamentsystem som länge karaktäriserades av den instrumentella syn som återfinns inom principal-agentteorin har alltså kommit att ifrågasättas. Denna utveckling har i stor utsträckning skett parallellt med mer generella trender inom samhällsvetenskapliga ämnen - inte minst ifrågasättandet av antaganden om att människor är rationella och drivs av självintresse. Dessa antaganden är grundläggande för principal-agentteorin, men trots att denna teoriskola i vissa avseenden kan verka föråldrad har ingen tydlig efterträdare kunnat ta över dess dominanta position. Som alltid när det råder oklarhet om vilken teori som bäst beskriver verkligheten är forskare från alla läger ense åtminstone på en punkt - behovet av vidare forskning.

## **1.2 Praktisk bakgrund**

Det provisionsbaserade lönesystemet har sedan länge varit en fundamental hörnsten inom finansvärlden. Efter den globala finanskrisen 2008 har toleransen för denna typ av incentivering dock minskat, kanske allra mest med avseende på försäljning av pensioner och försäkringar. En följd av denna minskade tolerans har är att EU har kommit att utveckla ny lagstiftning - MiFiD och MiFID2 som berör banker och fondbolag, samt IMD och IDD som fokuserar på försäkringsbolag. Dessa utgör en konkret juridisk förändring som ställer högre krav på transparens och väntas innebära omfattande reduktioner i förekomsten av provisionslöner inom dessa sektorer (Official Journal of the European Union, 2014; European Commission, 2012).

Skandinaviska Enskilda Banken är idag en av Nordens största banker, och befinner sig i en situation som karaktäriseras av snabb förändring. Företagets Pensions- & Försäkringsbolag har nyligen kommit att förändra sin incitamentstruktur genom att implementera ett uteslutande fast lönesystem för samtliga försäljningsavdelningar. Avdelningarna hade länge provisionslön och den genomförda förändringen har fått omfattande konsekvenser på såväl individnivå som på

avdelnings- och företagsnivå. De anställdas bild av åtgärderna som vidtagits är huvudsakligen positiv, och även om viss meningsskiljaktighet kring beslutet förekommer (främst bland företagets säljare) verkar alla vara ense om att den genomförda förändringen är omfattande, komplex och medför långtgående konsekvenser för samtliga aspekter av arbetet.

Hur SEB som organisation ska förhålla sig till det förändrade samhällsklimatet, anpassa sig till de genomförda förändringarna och samtidigt uppnå starka finansiella resultat är av centralt intresse för banken själva - men om denna utveckling ses på ett mer generellt plan blir exemplet även relevant för andra företag i liknande positioner.

### **1.3 Syfte och problemformulering**

Utformningen av denna studie utgår ifrån observationen att principal-agentteorin och stewardshipteorin i stor utsträckning berör samma typ av frågor men behandlar dessa utifrån markant skiljda antaganden och lägger tonvikt vid helt olika punkter. Denna kontrast mellan två teorier som gör anspråk på att förklara snarlika (om inte identiska) fenomen utgör ett tydligt teoretiskt problem. Genom en empirisk studie kring ett fenomen relevant för denna kontrast avser vi i denna studie att försöka fylla detta identifierade kunskapsgap.

Empiriskt tar studien avstamp i den genomförda förändringen på SEB Pension & Försäkring, där provisionslönen helt avlägsnats från försäljningsarbetet. Syftet med studien är att undersöka vilka implikationer övergången från provisionslön till fast lön medfört, med särskilt fokus på motivation och incitament. Den övergripande forskningsfrågan för denna studie lyder: Hur har arbetet i sig förändrats efter förändringen, och vad är implikationerna av detta på avdelningsnivå? Utifrån denna övergripande forskningsfråga har tre mer avgränsade frågor formulerats. Samtliga dessa är av kvalitativ natur, och är utformade för att konkretisera och kontextualisera den övergripande frågan.

1. Hur ser de anställda på avdelningarna på sin yrkesroll och vad motiverar dem i deras arbete?
2. Hur har arbetssättet förändrats sett utifrån en gruppnivå?
3. Hur ser områdeschefernas på sin yrkesroll jämfört med innan förändringen?

Vår förhoppning är att vår studie kommer att bidra med en förtydligad bild av användbarheten och användningsområdena för agent- respektive stewardshipteorierna, samt implikationerna av detta inom såväl akademiska sammanhang som i arbetslivet. Vårt bidrag väntas därmed dels vara akademiskt i förhållande till den teoretiska behandlingen av motivation och incitament såväl som praktiskt i att utifrån utvärdering av ett händelseförlopp kunna ge underlag för framtida organisatoriskt beslutsfattande.

## 2. TEORI

Studiens teoretiska utgångspunkt utgörs av principal-agentteori och stewardshipteori. Sedan 1970-talet har principal-agentteori kommit att vara en central utgångspunkt för beskrivningar av dynamiken mellan arbetsgivare och arbetstagare. Stewardshipteori kom att utvecklas som ett svar på den kritik som fördes fram mot principal-agentteori och har sin grund i sociologi och psykologi (Arthurs & Busenitz, 2003). Det är en relativt ung teori som fortfarande är under utveckling. Som följd av denna utveckling och de bägge teoriernas skiljda utgångspunkter och fokus (inte minst med avseende på motivation och incitament), presenteras de två teorierna nedan för att därefter ingå i uppbyggandet av ett teoretiskt ramverk utformat för vår studie.

### 2.1 Principal-agentteori

Den mest grundläggande aspekten av principal-agentteori består i dess försök att klargöra och förklara relationen mellan principal och agent. Förhållandet mellan de båda parterna uppstår när agenten anlitas för att utföra någon typ av tjänst eller fatta beslut som påverkar principalen. Teorin kan därför appliceras när en uppdragsgivare anställer en uppdragstagare vilket ger principal-agentteori en generell tillämpningsmöjlighet som kan användas vid till exempel arbetsgivare-arbetstagare, advokat-klient, beställare-leverantör eller andra liknande relationer. En central utgångspunkt för teorins utformning är relationernas inneboende intressekonflikter och informationsasymmetrier. En av de dominerande frågorna inom principal-agentteori är hur effektiva avvägningar ska göras kring huruvida agentproblemet - det problem som uppstår i relationen mellan agent och principal - ska hanteras genom att övervaka agentens handlingar eller överföra risken till agenten så att specifika handlingar inte behöver övervakas (Eisenhardt, 1989).

Utformandet av kontrakt är en av de vanligaste sätten att motverka moral hazard och hantera relationen mellan principal och agent genom att båda parter skyldigheter och rättigheter

stipuleras. Ett “complete contract” är ett kontrakt där alla skyldigheter och rättigheter i alla möjliga utfall dokumenterats. Detta är i praktiken omöjligt av ett flertal anledningar:

- (1) “Bounded Rationality” – Kapacitetsbegränsning hos människor att behandla information, komplexa situationer och samtidigt förbli rationella.
- (2) “Difficulties specifying or measuring performance” – Uppstår i situationer då en anställds arbetsprestation är för komplex för att kunna förutse alla möjliga utfall.
- (3) “Asymmetric information” – En av parterna förfogar över information den andre saknar (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013).

Den grundläggande intressekonflikten mellan principal och agent kombinerat med denna ofrånkomliga informationsasymmetri i deras relation innebär svårigheter. Principalen är beroende av agentens beteende men är samtidigt oförmögen att pålitligt kunna övervaka och utvärdera agenten.

Principal-agentteorin utgår inte bara från antagandet om att principals och agents intressen skiljer sig, utan även att båda parter alltid först ser till sin egen nytta - alltså ett antagande om att människor är rationellt egoistiska. Detta innebär att kostnader uppstår för att motverka individers fokus på att skapa egennyttan, vilket resulterar i att principal-agent relationen blir ett kostsamt samarbete med krav på mycket administrativt arbete relativt en relation som bygger på förtroende (Sevenius, 2007). För att motverka detta finns det enligt principal-agentteorin två vägar för principalen att gå - att investera i övervakningssystem eller utforma belöningar baserade på agentens prestation (Eisenhardt, 1989). Båda alternativen kan vara svåra att utforma på ett tillfredsställande sätt, och medför kostnader såsom övervakningskostnader för att se till att agenten agerar i linje med principalens intresse och residualkostnader, som utgörs av den förlust som kvarstår trots principalens försök att begränsa agentens själviska beteende (Jensen & Meckling, 1976).

Inom principal-agentteori ses information som något som fritt kan förvärvas, vilket innebär att organisationer genom att investera i övervakningssystem kan minska den annars osynliga informationsasymmetri som ligger till grund för agentproblemet och ger upphov till moral hazard (Eisenhardt, 1989). Denna övervakning kräver ofta stora investeringar i form av nya system eller rekrytering av anställda för övervakningsroller, vilket i sin tur ökar kostnaderna och kan även addera en ny nivå av komplexitet i relationen mellan principal och agent. Informationssystem är dock ofta imperfekta och begränsade, bland annat eftersom principalen inte alltid fullt ut förstår alla aspekter av agentens arbetsinsats och kan inte i förväg specificera önskvärt beteende av agenten (Besanko et al., 2013).

I situationer där kostnader för att förvärva nödvändig information om agenten genom övervakningssystem är för höga, eller när principalen inte pålitligt kan bedöma den anställdes insats, kan en resultbaserad belöning där en eller flera på förhand identifierade variabler (exempelvis försäljningsresultat) kopplas direkt till agentens ekonomiska ersättning. Principalen använder detta system för att påverka agentens insats genom att knyta den till dennes komensation, för att på så sätt alliera sitt eget och agentens intressen. Gör agenten ett bra jobb gynnas både agenten själv och principalen. Denna lösning för dock med sig andra problem att hantera, främst med avseende på hur osäkerhet och risk hanteras. En agents arbetsinsats är endast en variabel av många som påverkar utfallen av agentens prestation. Om risken och ansvaret för arbetet helt överförs till agenten, och dennes förmåga att prestera sedan påverkas av externa faktorer som det ekonomiska klimatet, juridiska förändringar eller teknologiska utvecklingar, har försöket att lösa ett problem i principal-agentrelationen istället inneburit att ett nytt problem skapats. Detta problem förvärras av antagandet inom principal-agentteori att agenter är mer riskaversa än principaler (Eisenhardt, 1989).

Ett annat potentiellt problem i principal-agentrelationen uppstår när agenten utger sig för att ha kunskaper utöver vad denne faktiskt besitter. Detta problem möjliggörs av informationsasymmetrin i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och innebär att arbetsgivaren kan komma att anlita fel person, vilket benämns "adverse selection" (Eisenhardt, 1989). Adverse selection uppstår i situationer då principalen inte tillförlitligt kan uppskatta kvaliteten i arbetet vid anställning eller under arbetets gång. Detta öppnar möjligheten för agenten att agera utifrån sitt självintresse och bedra principalen, med konsekvenserna att arbetsgivaren anlitar en person som är oförmögen att på ett tillfredsställande sätt utföra arbetsuppgifterna och agera i principalens intresse (Sevenius, 2007).

## **2.2 Typer av motivation**

Fundamentalt för agent- såväl som stewardshipsteori är att de anställda kan motiveras till olika beteenden på olika sätt. Centralt för båda teorierna är hur arbetet bör utformas för att styra de anställdas beteende på ett tillfredsställande sätt, men teorierna fokuserar på olika aspekter av motivation.

Instrumentell motivation bygger på den anställdes vilja att tillgodogöra sig någon typ av yttre belöning. Denna belöning är inte direkt kopplad till arbetsuppgiften i den bemärkelse att agenten skulle vara lika intresserad av att få samma belöning från en annan källa. Instrumentell motivation tar i praktiken ofta form som någon typ av ekonomiskt incitament, där de kanske mest vanligt förekommande typerna är provisionslöner och bonusar. Incitamentet behöver dock inte nödvändigtvis vara ekonomisk utan kan bestå av prestigefulla utmärkelser, tjänsteresor eller andra belöningar. Det som är utmärkande för denna typ av motivation är att belöningen är separat från arbetet, och arbetet utförs för att få belöningen (Davis et al., 1997).

I kontrast mot detta står inre motivation som innebär att agenten genomför en arbetsuppgift för att de finner någon typ av belöning i själva arbetet, ofta knutet till en personlig upplevelse (Alvesson & Kärreman, 2007). Istället för en yttre belöning finner här den anställde ett nöje, en utmaning eller någon annan positiv upplevelse i själva *genomförandet* av arbetet. Således är inre motivation betydligt mer komplicerat att både mäta och uppmuntra då den ofta är djupt rotad i mänsklig psykologi, skiljer från individ till individ och ofta förändras över tid (Amabile, 1993).

Alvesson och Svenningsson (2007) påtalar vikten av att i en organisation kombinera olika typer av motivation, och utvidgar uppdelningen av motivation till att inkludera en tredje typ - interaktiv motivation. Denna typ av motivation karaktäriseras av normer, ömsesidighet och identitet, och dessa faktorer samspelar för att motivera den anställda delta i arbetet i organisationen. Denna typ av motivation är huvudsakligen knuten till den sociala kontext inom vilket arbetet utförs, och även om den kan förekomma i de allra flesta typer av arbeten är den mest tydligt sammankopplad med arbete som präglas av ett fokus på sociala relationer och koordination.

Dessa olika former av motivation kan, liksom många andra teoretiska konstruktioner, vara svåra att tydligt observera i en empirisk verklighet. Denna uppdelning av motivation möjliggör dock en mer detaljerad diskussion och analys, även om de olika typerna av motivation ofta kan tänkas vara svåra att fullt ut separera från varandra då de är i en ständig process av att på olika sätt påverka och påverkas av varandra. Dessa samspel mellan motivationstyperna och dess koppling till andra teorier diskuteras i större utsträckning senare i arbetet, men generellt kan sägas att principal-agentteori har en tydligare koppling till instrumentell motivation, medan inre och instrumentell motivation är i fokus för stewardshipteorin.



## 2.3 Stewardshipteori

En central aspekt inom stewardshipteori, och ett område vilket det tydligt skiljer sig från principal-agentteorin är sättet på vilket förhållandet mellan den anställde och principalen betraktas. Till skillnad från principal-agentteori utgår stewardshipteorin från ett perspektiv som kan ses som mer optimistiskt, och präglas av synen att både den anställde och principalen har ett intresse av att samarbeta och är villiga att kompromissa för att få samarbetet att fungera.

Teorin är till skillnad från principal-agentteori inte huvudsakligen inriktad på konfliktsituationen, utan är istället konsensusorienterad och fokuserar på sätten på vilka de båda parternas intressen går ihop. Detta synsätt bygger på en rad antaganden kring relationens uppbyggnad. En agent kan utvecklas till en så kallad steward men för att det ska hända krävs det bland annat att personen är fokuserad på att förbättra organisationen, till den nivå att en steward sätter organisationens behov före sina egna (Arthurs & Busenitz, 2003). Stewardshipteorin utgår ifrån att en steward i viss utsträckning gör detta även i fall då de organisationella intressena strider mot hans egna personliga intresse. Ett stort fokus sätts därmed på samarbetsvilja och lojalitet, vilket kontrasterar principal-agentteorins antagande om självintresse. Denna vilja hos stewards att placera organisationens intressen före sina egna erkänns dock inom stewardshipteori endast existera upp till en viss nivå - en steward *har* fortfarande sina egna intressen och behov att tillgodose.

En ytterligare skillnad mot principal-agentteori uppstår i att en steward till skillnad från en agent inte huvudsakligen motiveras utifrån instrumentell utan inre motivation. Förutsatt att stewarden har fått sina ekonomiska behov tillfredsställda så antas denne inom stewardshipteorin agera för att försöka tillfredsställa sina inre behov (Wasserman, 2006).

Eftersom att detta synsätt innebär ett minskat fokus på ekonomiska incitament är det sannolikt att en steward kommer acceptera lägre ekonomiska incitament i utbyte mot en möjlighet att tillfredsställa andra behov (Arthurs & Busenitz, 2003). Detta är en logisk följd av stewardshipteorins fokus på inre motivation (Wasserman, 2006). Stewarden har fortfarande ett behov av att motiveras, men att detta sker på andra sätt än hur motivation och incitament behandlas inom principal-agentteori. En steward är fokuserad på organisationen och väljer som följd av detta att sätta ett större värde på att samarbeta med principalen, trots eventuella problem (Davis et al., 1997). Skälet till fokuset på organisationen beror på att en steward upplever en stark koppling och lojalitet till organisationen, vilket ofta byggts upp under en lång tid (Wasserman, 2006).

Den bild av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare som ges av stewardshipteorin visar på ett annat sätt att hantera intressekonflikten mellan de båda parterna. Det förefaller rimligt att anta att principaler borde eftersträva att etablera denna typ av relation, givet att många av problemen som inom principal-agentteori hanteras med dyra övervaknings- och incitamentssystem inom stewardshipteorin istället ersätts av stewardens frivilliga övertagande av principalens intressen och medföljande riskbild (Davis et al., 1997). Men för att denna typ av relation ska kunna uppstå är en krävs att principalen är villig att lita på sin steward. Denna typ av tillit är inte bara svår och tidskrävande att bygga upp, utan kan dessutom framstå som kontraintuitiv och poänglös om utgångspunkten är i linje med principal-agentteorins antaganden kring individer som karakteriserade av självintresse. För att relationen ska fungera måste stewards tillåtas agera autonomt. Detta innebär att de kontrollsysteem som vanligtvis tillämpas mellan principaler och agenter kan få en negativ effekt hos en steward då de kan upplevas som bevis på en avsaknad av tillit. Istället kräver en steward möjligheten att själv kunna få arbeta för att bygga upp organisationen, då de redan sätter företagets intresse före sina

egna. Detta innebär att stewardshipteorin är mer tillämpbar i en organisation med mindre formella kontroller och som skapar förutsättningar för inre motivation.

Genom att koppla principal-agentteorin och stewardshipteorin till Hofstedes (1980) begrepp "power distance" och diskussion av kollektivism kontra individualism kan förståelsen av dess skillnader nyanseras ytterligare. Power distance definieras av Hofstede (1991) som hur balansen i maktförhållanden inom en hierarki ser ut och hur villiga individer är att acceptera ojämna maktförhållanden. I en kollektivistisk kultur är samarbeten ofta mer intima och existerar över en längre tidshorisont med en mindre grad av power distance mellan de involverade parterna, vilket enligt Davis et al. (1997) innebär att stewardshipteori är sammanlänkat med denna typ av kultur. Tonvikten i denna situation läggs på att skapa ett nära förhållande mellan de båda parterna för att på så sätt minska den potentiella risk som kan tänkas drabba relationen. Utöver detta påvisar även Hofstede (1980) och Davis et al. (1997) att en organisation med ett lägre power distance sannolikt är mer decentraliserad och har ett behov av tillit för att fungera. Som följd av att en steward har ett behov att arbeta under en viss grad av självstyre framstår det återigen som mer sannolikt att ett lägre power distance så även resulterar i att relationer som liknar de som beskrivs inom stewardshipteorin. I kontrast mot detta är principal-agentteorin i större utsträckning förknippad med en individualistisk kultur och hög grad av power distance.

## **2.4 Teoretiskt ramverk**

De påtagliga skillnaderna mellan principal-agentteori och stewardshipteori utesluter inte möjligheten att använda dem för att komplettera varandra. Sättet på vilket deras fokus och antaganden skiljer kan utnyttjas på så sätt att de tillsammans möjliggör en mer nyanserad bild av relationen agent och principal. Utifrån den ofrånkomliga osäkerhet som enligt principal-agentteorin råder mellan agenter och principaler finns det anledning att ifrågasätta huruvida

stewardshipteorin är lämplig utifrån principalens sida, givet att denna innebär att kontrollmekanismerna måste minskas. En av de största fördelarna med stewardship - att en steward frivilligt åtar sig ett visst mått av principalen risk - kräver dock ett frivilligt fränlämnande av kontroll av principalen. Med andra ord innebär stewardshipteorins sätt att hantera risk ett ökat risktagande från principalen, framförallt initialt, då det är oklart om försöket kommer fungera. Men om situationen som beskrivs där en steward sätter organisationens intressen framför sina egna uppnås utgör denna en förbättring över sättet relationen hanteras inom principal-agentteorin.

Det uppstår ytterligare en problematik om en anställd antar att ett stewardförhållande råder medan principalen agerar utifrån ett principal-agentperspektiv eller vice versa. En sådan situation leder till att samarbete i längden blir ohållbart och en konflikt uppstår (Davis et al., 1997). Därav tycks teorierna agera som substitut gentemot varandra, men sett till en längre period av samarbete och ur en organisations totala livslängd, framträder en tydligare kompletterande koppling mellan teorierna. Denna uppstår som följd av att en fungerande relation över tid förändras, och behovet av kontrollmekanismer normalt minskar, vilket även resulterar i en möjlighet att omstrukturera förhållandet mellan agenten och principalen. Detta påverkas ytterligare av att informationsasymmetrin mellan parterna minskar över tid (Eisenhardt, 1989).

Utöver skillnaden i synen på relationer mellan de bägge teorierna bör det även påminnas om en ytterligare central skillnad. Principal-agentteori hävdar att de ekonomiska incitamenten är de avgörande för agenterna, medan stewardshipteori istället fokuserar på andra incitament. Givet att individer motiveras av olika saker och att stora organisation kan attrahera flera olika typer av människor föreligger det sannolikt att en välutvecklad organisation tillämpar en

kombination av incitament för att skapa motivation hos sina anställda. En mix av olika typer av incitament verkar vara en rimlig lösning, men kan även skapa nya konflikter som behöver hanteras, inte minst gällande balansen mellan de olika typerna.

För att förtydliga skillnaderna mellan de två teorierna samt anknyta till de brister som de separat uppvisar, presenteras här ett ramverk som avser illustrera studiens teoretiska utgångspunkt. Detta ramverk tar sitt avstamp i rapportens fokus på att beskriva och förklara den genomförda förändringen på SEB.

	<b>Principal-agentteori</b>	<b>Stewardshipteori</b>
<b>Karaktärsdrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Principal och agent har motsatta intressen</li> <li>· Yttre belöningar</li> <li>· Individualistisk</li> <li>· Konfliktorienterad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Samarbete mellan principal och agent.</li> <li>· Inre belöningar</li> <li>· Kollektivistisk</li> <li>· Konsensusorienterad</li> </ul>
<b>Kontrollmekanismer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kontroll</li> <li>· Formell</li> <li>· Hög nivå av power-distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relationsbaserad</li> <li>· Informell</li> <li>· Låg nivå av power-distance</li> </ul>
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ekonomiska</li> <li>· Huvudsakligen instrumentell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Icke-ekonomiska</li> <li>· Huvudsakligen inre</li> <li>· Interaktiv i fokus</li> </ul>
<b>Kontraktstyp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kravbaserad</li> <li>· Beteendestyrning för att minska opportunist från agenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Självständighet</li> <li>· Risktagande för att uppnå bästa organisationella resultat.</li> </ul>
<b>Tidshorisont</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kortsiktig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Långsiktig</li> </ul>
<b>Empirisk anknytning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Provisionsbaserad lön</li> <li>· Övervakningssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ogripbar, immateriell</li> </ul>

Utifrån det utformade ramverket går det att utläsa att de båda teorierna uppvisar en rad distinkta skillnader som identifierats som centrala karaktärsdrag inom de båda teorierna. Detta ramverk har utgjort grunden för såväl intervjuerna som den efterföljande analysen.

### 3. METOD

#### 3.1 Forskningens utgångspunkt

Empirin som krävdes för att besvara studiens frågeställningar är fokuserad på de anställdas *subjektiva upplevelser* av deras arbetssituation och motivation. Givet detta krav på subjektivitet och relativt djupgående inblickar i intervjupersonernas livsvärldar, valdes en kvalitativ metod. Studien har genomförts med en vetenskapsteoretisk utgångspunkt i interpretivismen och den hermeneutisk-fenomenologiska traditionen, och utgår därmed från en förståelse av den sociala verkligheten som baserad på en process av meningsskapande. De livsvärldar som studien ämnar undersöka söker alltså förståelse och skapar mening på ett liknande sätt som vi gjort i rollen som forskare. Därmed har vi varit medvetna om att det material vi samlat in i intervjuerna är intervjupersonernas subjektiva tolkningar av omvärlden, som vi sedan själva har tolkat utifrån våra uppfattningar och erfarenheter, vilket skapar en relation mellan forskare och empiri något skild från den positivistiska traditionen: “In interpretive and reflexive research, scholars view data as constructions, created through interaction between the researcher and the group under study” (Alvesson & Kärreman, 2007: 126). Utifrån detta har vårt fokus varit att försöka tolka och beskriva det pågående meningsskapandet - dels hermeneutiskt i intervjuerna, men även reflexivt med avseende på vår roll som forskare. Detta angreppssätt bygger på den ontologiska utgångspunkten om den sociala verkligheten som skapad av kontinuerliga tolkningar, vilket ställer krav på ett medvetandegörande av de tolkningsprocesser som pågår för att de inte ska snedvrída eller negativt påverka forskningens tillförlitlighet. Det är av stor vikt att påtala subjektiva inslag i forskningsprocessen, då detta leder till att försök kan göras för att förstå och kontrollera dess effekter.

#### 3.2 Forskningsdesign och urval

Utifrån studiens utgångspunkt och övergripande målsättning att generera insikter kring ett avgränsat empiriskt fenomen och teoretiskt läge kan fallet beskrivas som en “instrumental

case study” (Stake, 1995). Det valda fallet studeras för att exemplifiera en central problemställning för företag såväl som teoretiker. Målet med denna typ av fallstudie är inte att generera generaliserbara slutsatser, utan istället utvärdera befintliga generaliseringar (Stake, 1995).

Med detta i åtanke, och givet studiens omfång, har valet av studieobjektet gjorts med avsikten att finna ett så renodlat fall som möjligt. Detta motsvarar det Stake (1995) kallar “typicality”, som består i fall som i flera avseenden reflekterar de intressanta och centrala aspekterna av det generella fenomen som avses undersökas. Grundtanken här är att extern validitet uppnås genom att det empiriska materialet är representativt till följd av ett strategiskt urval, istället för att komma från omfånget av det empiriskt underlaget (Bryman & Bell, 2015). Detta tankesätt är vanligt för kvalitativa studier, vilka prioriterar djup över bredd.

Med hänsyn till ovan presenterade resonemang kring urval har intervjuer sökts med anställda på försäljningsavdelningar med fast lön. Detta fall utgör en tydlig avvikelse från managementlitteraturens (exempelvis hos Basu et al., 1985) tydliga föreskrift att tillhandahålla provisionslön inom försäljningsyrken. Denna anomali bedöms utgöra en god grund för att utvärdera effektiviteten och utformningen av en verklig situation som verkar strida mot en vedertagen teori. Utifrån detta kan urvalsprocessen beskrivas som “critical case sampling”, vilket innebär ett val av fall som möjliggör logisk inferens eller teoritestande (Bryman & Bell, 2015).

Kontakt upprättades tidigt med Nils Liljeberg, som är försäljningschef för SEB Pension & Försäkring. Efter ett inledande möte fick vi därefter kontakt med tre sområdeschefer i Stockholm, vilka i sin tur faciliterade kontakten med anställda på deras respektive avdelningar. Urval av denna typ där intervjupersoner själva förmedlar kontakten till ytterligare intervjupersoner som är relevanta för undersökningen brukar benämnas snöbollsurval och är

vanligt förekommande i kvalitativa undersökningar. Fokus i detta urval är inte på att det ska vara representativt för en större population, utan på att tillgång till intervjupersoner med möjlighet att ge olika perspektiv på ett fenomen eller en social struktur kan säkras. I studien blev detta urval ett relativt naturligt alternativ givet den tidiga kontakten med Nils Liljeberg och hans möjlighet att assistera oss att få tillgång till intervjupersoner som var lämpliga för att besvara studiens syfte.

### **3.3 Utformning av intervjuer**

Intervjuer genomfördes med fem försäljare spridda över tre olika avdelningar, cheferna för dessa avdelningar och företagets försäljningschef. Intervjuerna utformades som semi-strukturerade intervjuer fokuserade kring utvalda centrala teman, och utfördes med hjälp av intervjuguider. Intervjuguiderna skrevs med utgångspunkt i såväl de identifierade forskningsfrågorna som de valda teorierna, men lämnade även utrymme för intervjupersonen att själv styra innehållet, för att på så sätt få en mer detaljerad insyn i deras subjektiva upplevelser.

Den första delen av intervjuguiderna bestod av det som Kvale (1996) beskriver som “introducing questions”, där intervjupersonens roll och bakgrund i företaget berörs. Även detaljer kring anställning och arbetsuppgifter berördes. Denna fas valdes för att inleda intervjun då den är relativt enkel att besvara. Avsikten var att göra intervjupersonen bekväm med att prata och därigenom inleda intervjun på ett enkelt sätt. Vidare genererade den även nödvändig information för att förstå intervjupersonens senare svar i en korrekt kontext (Bryman & Bell, 2015).

I intervjuernas huvuddel ställdes mer öppna frågor rörande arbetsroller, motivation och samarbete. Dessa frågor var relativt öppet formulerade och sonderande, och följdes frekvent upp med följdfrågor. Inom detta moment söktes inte svar på förhand definierade aspekter, utan



det var intervjupersonens personliga reflektioner på området som eftersöktes. För att skapa utrymme för intervjupersonen att reflektera över dessa frågor tilläts kortare perioder av tystnad.

Intervjuguidens sista moment avsåg att sammanfatta och fördjupa förståelsen av tidigare diskussion. Som följd av detta ställdes vissa “interpreting questions” för ge möjlighet till respondentvalidering av vår initiala uppfattning av svaren samt att tillåta intervjupersonen att vid behov förtydliga tidigare svar.

Utifrån den semistrukturerade naturen av intervjun, samt de öppna frågorna som ställdes, frångicks ofta intervjuguiden vad gäller frågornas ordning och fokus. I många fall uppfattades svaren tillräckliga för att utgöra underlag för en meningsfull analys utan att intervjuguiden behövde följas.

### **3.4 Genomförande**

Intervjuerna genomfördes 7:e och 8:e december på tre SEB-kontor i Stockholm. För att försäkra en lugn miljö där intervjupersonerna kunde känna sig bekväma och svara anonymt utfördes de i avskilda konferensrum på avdelningarna. Intervjuerna spelades in för att möjliggöra transkribering och underlätta senare analys, vilket intervjupersonerna informerades om i samband med övrig information gällande intervjuens syfte och dess ungefärliga omfång. Samtliga intervjuer tog cirka 45 minuter. Under tiden för intervjuerna fördes även vissa anteckningar, men dessa hölls till ett minimum för att på så sätt upprätthålla flöde och en naturlighet i samtalet (Bryman & Bell, 2015).

Efter varje intervju antecknades våra generella intryck och eventuella reflektioner kring såväl intervjuens innehåll som själva intervjuprocessen. Dessa, tillsammans med anteckningarna som

tagits under intervjun och inspelningarna, utgjorde grunden för det fortsatta arbetet med empirin och påföljande analys.

### **3.4 Analysmetod**

Löpande med intervjuerna utfördes transkriberingen och kodningen av det empiriska materialet. Detta genomfördes för att på så sätt tidigt identifiera tendenser inom empirin, vilka sedan kunde undersökas vidare i resterande intervjuer. Detta val av strategi grundades i att analysprocessen för kvalitativ data är olik den som genomförs för kvantitativa analysprocesser i den mån att den präglas av ett upprepat samspel mellan insamling av data och analys (Bryman & Bell, 2015).

Analysprocessen gick från en “thematic analysis” vilken Bryman & Bell (2015) beskriver som en analys där grunden utgörs av teman bestående av koder som har identifierats i det insamlade materialet, för att på så sätt göra en teoretisk tolkning. Kodning är dock endast en del av analysprocessen, vilken har som fokus att uttolka meningen i det empiriska materialet samt att reducera detta till mer generella teman (Bryman & Bell, 2015). Utifrån detta kan därmed mer övergripande teman komma att delas in i underkategorier och mer specifika koder i kodningsprocessen.

Som följd av att det empiriska materialet utgår från den tidigare nämnda intervjuguiden, vilken i sin tur har sin grund i studiens teoretiska ramverk, kommer detta även återspeglas i analysprocessen med en återgång till de ursprungliga teorierna och använda begreppen. Utifrån återkommande ämnen och uttryck i intervjuerna formulerades koder som generaliserades till övergripande teman.

### **3.5 Studiens tillförlitlighet**

Det bör noteras att metodiken för bedömning av vetenskaplighet inom kvalitativa studier är olika dem som används för att utvärdera kvantitativa studier. Lincoln och Gubas (1985) fyra kategorier, som utgör studiens "trustworthiness", bygger på det ontologiska antagandet att den sociala verkligheten inte *kan* beskrivas objektivt. Som följd av att denna utgångspunkt stämmer överens med vår egen, har vi utgått ifrån denna modell för att försöka skapa de bästa möjliga förutsättningarna vid studiens utformning.

Lincoln och Gubas (1985) modell presenterar fyra kategorier som i stor utsträckning har anpassats till kvalitativa studier utifrån begreppen intern och extern validitet, reliabilitet samt objektivitet. "Credibility" berör huruvida insamlingen av det empiriska materialet har skett på ett trovärdigt sätt, vilket i denna studie avses försäkras genom bland annat intervjuguidens sista del. Genom att ställa *interpreting questions* ges utrymme för "respondent validation" – för att därigenom tillåta intervjupersonerna att korrigera eller bekräfta intervjuarens tolkning. Nästföljande kategori är "transferability", vilken undersöker om de empiriska fynden kan anses vara relevanta inom andra sammanhang. Inom denna studie berörs detta i diskussionen kring "typicality" – det testande av en teori som gör anspråk på att kunna förklara ett fenomen samt urvalets fokus på ett typiskt exempel av detta. Studiens transparens och möjligheten att utvärdera den vetenskapliga processen berörs av kategorin "dependability", vilket eftersträvas genom det detaljerade insamlade materialet samt förklaringarna av hur detta insamlats och analyserats. Den sista kategorin utgörs av "confirmability" där studiens eventuella partiskhet utvärderas och vilken behandlas genom den interpretiva och reflexiva ansats som genomsyrat arbetet.

## 4. EMPIRI

Empirin insamlades genom en rad intervjuer med områdeschefer samt dess anställda. Även försäljningschefen för SEBs Pension- & Försäkringsavdelning intervjuades. Under dessa intervjuer framkom en rad olika observationer, både väntade och överraskande. Generellt gav intervjupersonerna en snarlik förklaring av händelseförlopp och situationer, även om deras personliga åsikter ibland skiljde markant. Ett specifikt område där stora meningsskiljaktigheter observerades var just kring inställningen till den genomförda förändringen av lönesystemet, men trots dessa spridda åsikter rådde en relativt enhetlig bild hos alla intervjupersoner kring hur processen gått till samt hur arbetet fortgår. Den insamlade empirin har analyserats utifrån den tidigare diskuterade metoden thematic analysis, där citat från intervjuerna har kategoriserats in i koder som generaliserats till fyra mer generella teman. Dessa teman är de som presenteras och diskuteras i denna del av arbetet, efter en beskrivning av relevant bakgrundsinformation kring den genomförda förändringen.

### 4.1 Bakgrund

Bank- och finanssektorn har länge kännetecknats av incitamentsbaserade strukturer, inom såväl aktiehandel som försäkringsrådgivning. Genom att erbjuda ekonomiska incitament avser organisationer motivera anställda att aktivt engagera sig i arbetet med försäljning. “En pensionsförsäkring köps inte, den säljs, därför har vi haft ett system där vi motiverar människor att springa fort och hårt. Ett direkt incitament som är enkelt för ledningen.” berättar Nils Liljeberg, Försäljningschef för SEB Pension & Försäkring, i sin förklaring av tanken bakom det föregående lönesystemet. Av olika anledningar har dock detta system kommit att förändrats, och ett nytt system har utformats. Ännu finns inget juridiskt krav på genomförande, och SEB är nu i framkant för den förändring som inom snar framtid kommer behöva utföras i hela branschen.

Som följd av denna förändring har lönestrukturen för anställda på avdelningen omvandlats från provisionsbaserade löner till enbart fast lön. I samband med denna omstrukturering höjdes dock de fasta lönerna med cirka femton till tjugo procent. Men det framkommer i samtalen med de anställda att för dem som varit duktiga på försäljning, har förändringen resulterat i en lönesänkning på uppemot sextio procent av årsinkomsten.

Tillsammans med löneförändringen har även tillvägagångssättet på hur man arbetar med kunder förändrats. "Den stora skillnaden är att vi verkligen utgår ifrån kunden i den nya affärsplanen, vilket kräver att vi jobbar ihop och löser problem tillsammans" förklarar en områdeschef vid en diskussion om de förändringar som skett inom organisationen. Ett skifte har alltså genomförts från en inåtriktad startpunkt med fokus på försäljningsresultat till att organisationen nu koncentrerar sig på kundens situation, vilket kräver nya handlingssätt i form av bättre fungerande team. Denna förändring är en omfattande och pågående process som påverkar verksamheten genom ett flertal projekt och omställningar i arbetssättet som alla har avsikten att utöka samarbetet inom bolaget för att därigenom kunna erbjuda ett högre kundvärde.

## **4.2 Inspiration och drivkraft**

Under intervjuprocessen diskuterades ingående olika aspekter av motivation och incitament. Många av de anställda betonade att de finner själva försäljningsaspekten av deras arbete djupt stimulerande och motiverande. Processen att övertyga en potentiell kund att köpa en produkt och att få underskriften på ett kontrakt lyfts fram som en grundläggande anledning till varför de valt denna typ av karriär. Att få någon att skriva under beskrivs av en av säljarna som en närmast euforisk upplevelse, och den absoluta majoriteten upplever att denna positiva känsla efter en framgångsrik affär är inspirerande och det mest motiverande momentet i arbetet.

Samtidigt menar en anställd som intervjuades att de ekonomiska incitamenten även utgjort en kraftigt bidragande motiverande faktor till varför de valt denna yrkesbana. Ytterligare en av intervjupersonerna berättade att "anledningen för att jag gick hit var för att här fanns det provisioner." Dessa provisioners försvinnande har gett olika reaktioner bland de anställda. Många av de mer negativt inställda upplever att de nu känner sig mindre motiverade av de nya fasta lönerna, huvudsakligen på grund av lönesänkningen som det nya systemet medförde. Även de som är positivt inställda till förändringen erkänner att borttagandet av provisionen kan leda till minskat engagemang: "Jag tycker det var ett bra beslut, så här ser marknaden ut. Däremot tycker jag man behöver någon form av incitamentsprogram för att få folk göra det lilla extra".

Trots att alla verkar vara eniga om att borttagandet av provisionslönen har lett till ett, åtminstone marginellt, minskat engagemang har försäljningssiffrorna gått upp. Vissa av de anställda som är negativt inställda till förändringen verkade nästan tycka att detta var synd - under en intervju noterar en av de anställda att "Det finns en motsats i det här ... försäljningen går ju inte sämre nu när den rörliga försvunnit utan på många sätt har den till och med gått bättre, vilket nästan är lite irriterande". Detta närmast frustrerade erkännande att försäljningsökningen kanske rättfärdigar borttagandet av provisionslönen var något alla anställda som var negativt inställda till förändringen visade tecken på. De medger att det verkar som att de får finna sig i den nya situationen, med lägre månadslön och mindre fokus på individuella tävlingsmoment än innan.

I och med borttagandet av provisionslönen blev det ett större fokus på vissa andra tävlingsinriktade moment i organisationen - varje månad utses "månadens säljare" och de som presterat bäst varje år får åka på en exklusiv resa tillsammans. Tävlingar som denna kan i viss

utsträckning ses som substitut för provisionslönen, och uppfattas även av vissa anställda som högst motiverande medan andra uppger att de inte anser detta utgöra en motivationsfaktor.

Majoriteten av de anställda menar att trots turbulensen i samband med borttagandet av provisionen, trivs de fortfarande på arbetsplatsen, där även vissa kommenterar att de är nöjda med förändringen som skett. Det är tydligt att de nyanställda har större grad av acceptans för det nya systemet samt i större utsträckning uppfattar förändringen som en naturlig utveckling givet samhällsklimatet och överhängande lagförslag.

Genomgående för de anställdas uppfattning är att de fått möjlighet att fokusera ytterligare på de arbetsuppgifter som motiverar dem. Flertalet anställda berättar om hur omstruktureringen av affärsplanen resulterat i att en del av den privata rådgivning som tidigare utfördes av de anställda på Pension- & Försäkringsavdelningen, nu istället verkställs av en annan avdelning i Sundsvall. Omstruktureringen tillåter därmed de anställda att lägga mer tid på sin primära arbetsuppgift, att engagera nya potentiella kunder, vilket de även uppfattar som något positivt och motiverande.

### **4.3 Säljare och rådgivare**

Det arbete som utförs på avdelningen kan förstås som en kombination av två centrala arbetsuppgifter - försäljning och rådgivning. Dessa står i vissa aspekter i konflikt mot varandra, och har något olika fokus. Försäljningsyrken präglas normalt av ett fokus på att maximera försäljningssiffror och resultat, ibland till och med på kundens bekostnad. Bilden av vad som utgör en "bra säljare" nämns ofta i förbigående under intervjuerna, och trots att den alltid ser likadan ut (vilket tyder på att bilden är tydlig och beständig) är det inte något som aktivt uppmärksammas eller diskuteras i särskilt stor utsträckning. Rådgivarrollen däremot placerar kundens intressen före försäljningsresultat. Här är framgång svårare att kvantifiera, även om

mätningar av kundnöjdhet nämns som ett intressant värde att titta på, och fokus på resultat är mindre. Incitamentstrukturen innan förändringen, med avsevärda provisioner för varje genomförd affär, resulterade i att arbetet blev mer orienterat mot försäljning än rådgivning. Detta har uppfattats som problematiskt: "Det blir en intressekonflikt: Hur kan kunden och ledningen, i varje enskilt fall, vara säkra på att bästa råden har givits när försäljaren är direkt avlönad för att sälja?" reflekterar Nils Liljeberg under sin intervju. Konflikten mellan rollerna som säljare och rådgivare lyftes fram som en av anledningarna bakom förändringen.

Under intervjuerna med de anställda framträder en kontrasterande bild i hur de ser på sina arbetsuppgifter, där de antingen framhäver sin roll som rådgivare, eller istället menar att det de först och främst arbetar med försäljning. En av områdescheferna berättar om ett möte som nyligen ägt rum, där vissa av de anställda på företaget, när de skulle presentera sig själva, valde att presentera sig som säljare, medan andra med samma arbetsuppgifter istället presenterade sig som rådgivare. Detta tyder på att de lägger olika tonvikt vid dessa kontrasterande aspekter av deras arbete, och identifierar sig utifrån olika huvudsakliga roller. Denna kontrast, visar det sig under intervjuerna, är även kopplad till inställningen till den genomförda förändringen. De som identifierar sig som rådgivare är de som även är mer positivt inställda till den omstrukturering genomförts och dem som huvudsakligen identifierar sig som säljare är däremot negativt inställda och hänvisar ofta till de lönesänkningar som ägt rum. Det tycks därmed föreligga en meningsskiljaktighet bland de anställda kring vad som utgör den centrala aspekten av arbetet samt huruvida kundnöjdhet eller försäljningsresultat är den yttersta målsättningen.

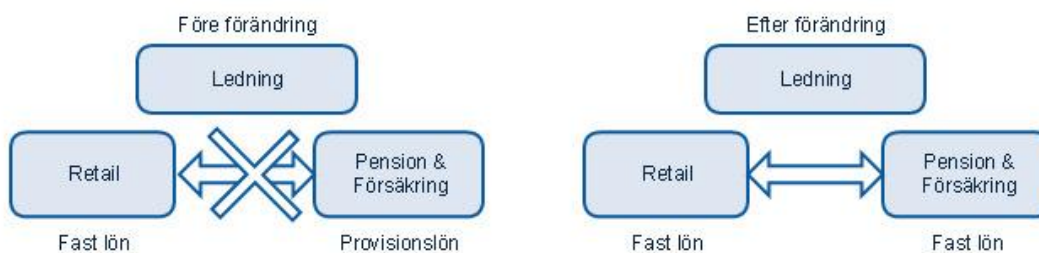
Budskapet från organisationen har förändrats tydligt under de senaste åren. Den tidigare utformningen av incitamentssystemet med stora provisioner indikerade en tonvikt på



försäljningsaspekten i arbetet, medan den nya affärsplanen tydligt placerar kunden och arbetets rådgivningsaspekt i fokus. Som följd av förändringen har denna fråga även kommit att diskuteras på avdelningen, med ett visst avståndstagande från det tidigare försäljningsorienterade arbetssättet: "Tidigare kunde man köra över hela organisation, bara du fick in dina affärer, vi hade aldrig diskuterat vad som egentligen är en bra medarbetare och hur det ska belönas."

#### **4.4 Organisation och samarbete**

SEB Pension & Försäkring är ett förhållandevis autonomt bolag som agerar under SEBs namn. De anställda inom denna avdelning arbetar dock i samma lokaler som övriga SEB-anställda och är beroende av tips från den så kallade "retail-avdelningen" hos banken, för att få tillgång till nya företag att sälja till. Den huvudsakliga sysselsättningen för de anställda på Pension- & Försäkringsavdelningen är att sälja just pensions- och försäkringssystem till företag. Dessa kontaktas på två olika sätt, antingen genom så kallad "cold calling" eller genom att retail hänvisar potentiella klienter till rådgivarna. Cold calling, där försäkringsrådgivarna oinbjudna försöker upprätta kontakt med nya kunder, beskrivs av samtliga anställda som en resurskrävande och ineffektiv process. Att bli hänvisad kunder som redan har en relation till SEB anses vara betydligt mer effektivt, dels genom den mindre mödosamma processen och dels på grund av att dessa kunder ofta är mer villiga att vidareutveckla sin relation med banken. I intervjuerna understryker därmed både anställda och områdeschefer vikten av att ha en god relation med retail, samtidigt som de noterar att detta tidigare inte varit fallet. Bilden nedan illustrerar hur samarbetet tidigare inte fungerade, medan utbytet mellan de båda avdelningarna nu förbättrats efter förändringen.



Skillnader i lönestrukturen mellan Pension & Försäkring och retail lyftes fram i majoriteten av intervjuerna som huvudanledningen till det tidigare bristande samarbetet. Upplevelsen hos Pension & Försäkring är att deras provisioner skapat en missvilja hos retail att dela med sig av sina kunder, vilket såväl anställda som chefer tycks ha full förståelse för. I och med provisionslönernas försvinnande har denna friktion försvunnit, då båda parter nu erhåller en fast lön, vilket speglas av att samarbetet sedan förändringen upplevs som betydligt mer effektivt. Detta tar huvudsakligen sin grund i att samarbetet inom organisationen nu är betydligt smidigare då de anställda inte längre får en bonus för varje såld produkt jämfört med andra anställda inom SEB.

#### 4.5 Arbetsgrupper

Centralt för den nya affärsplanen är tonvikten på samarbete, både mellan avdelningarna inom SEB, såväl som mellan de anställda inom Pension- & Försäkring. I intervjuerna med områdescheferna framkommer det att målsättningen är att skapa grupper av rådgivare som kommer arbeta tillsammans i mindre team, för att på så sätt ytterligare förbättra försäljningsresultaten och effektivisera arbetsprocessen. För att underlätta detta har ett tydligare samarbete med andra avdelningar inom banken påbörjats, bland annat genom att personlig rådgivning nu utförs av en avdelning i Sundsvall. Genom intervjuerna med de anställda framträder en bild där det ökade fokuset på samarbete generellt sett betraktas som positivt. Ingen av de anställda, som är vana vid att arbeta självständigt och med relativt lite kontakt med sin chef, nämnde att de upplever en avsaknad av autonomitet eller frihet, trots att

det ökade samarbetet innebär att de får mindre möjlighet att individuellt utforma sina arbetsdagar.

I linje med denna process är avdelningarnas försäljningsmål under förändring, där de går från att vara individfokuserade till att bli formulerade på gruppnivå. Med detta avses ett närmare samarbete uppmuntras mellan de teammedlemmarna - en av områdescheferna understryker att "om inte gruppen når sitt mål är vi inte framgångsrika, även om du som individ når ditt mål." Detta tyder på en målsättning att frångå den tidigare utformningen av arbetet, där individuella prestationer premierades. Samtliga områdeschefer är ense om att övergången till att arbeta mer i team sannolikt kommer kräva en stor arbetsinsats av dem, och att de måste ge mycket stöd till de anställda.

#### **4.6 Chefens roll**

En effekt av omstruktureringen har blivit att områdeschefernas roll kraftigt kommit att förändras, inte enbart genom utmaningen att introducera den nya affärsplanen utan också på grund av de utmaningar som incitamentsförändringen medfört.

Under intervjuerna framkommer det att den största utmaningen som områdescheferna upplever att de står inför, är att kunna effektivt kunna motivera sina anställda efter att de ekonomiska incitamenten tagits bort. Samtliga berättar att tidigare var de anställda relativt självgående och därmed var chefernas arbetsuppgifter av en mer övervakande karaktär. Behovet av handledning existerade, men inte i en större utsträckning. I dagsläget har detta dock kommit att förändras kraftigt och det finns nu ett avsevärt större behov av att aktivt arbeta med coaching och motivation. En av områdescheferna, som innan förändringen haft en säljande roll, berättar att "Jag hade inte så mycket kontakt med den som var min chef utan vi sågs knappt en gång i månaden... Nu har medarbetare ett väldigt stort behov av chefen." Detta framhävs

även av de anställda under sina intervjuer, som upplever att deras motivation till viss del har blivit knuten till såväl medarbetare som chefer.

Vidare påpekar även områdescheferna utmaningen i att hantera det motstånd som uppstod som följd av incitamentsförändringen. Trots att vissa har varit positiva till åtgärderna från första början så fanns det, och finns fortfarande, de som motsatt sig förändringen. En del av dessa motståndare kom att lämna arbetsplatsen som följd av omstruktureringen, medan andra arbetar kvar. Som följd av detta uppstår en konflikt på arbetsplatsen då dessa personer inte längre uppvisar samma typ av arbetsvilja, och ofta inte är motiverade i att ändra sitt arbetssätt. Även här blir chefs uppgift att engagera sina anställda betydligt mer betydelsefull.

Områdescheferna berättar även att det nu finns ett utökat behov av att rekrytera anställda som passar bättre in i ett team, vilket tidigare inte var fallet. "Jag aktar mig för de som profilerar sig som erfarna säljare och letar istället efter teammedlemmar" förklarar en av områdescheferna under sin intervju. Förmågan att sälja är fortfarande viktig, eftersom detta utgör en grundläggande del av arbetsuppgifterna, men det är inte längre av yttersta vikt. Detta är ett sätt på vilket områdescheferna arbetar med att skapa en samhörighet bland team bestående av av individualistiskt lagda personer med vana att arbeta självständigt.

En annan åtgärd områdescheferna tar upp som grundläggande för att skapa en gruppssamhörighet är att ge teamen viss självstyrelse när det gäller att sätta mål. Tanken med detta är att uppmuntra lagen att utveckla ett internt samarbete och börja utgå ifrån teamet som enhet istället för att fokusera på sina individuella prestationer. En av områdescheferna illustrerar tankegången:

“Jag tror att det det är ganska starka krafter man släpper lös. Får man feedback från sin omgivning att man bidrar så växer man som människa och medarbetare. Tycker man det är roligt och känner att man bidrar och får feedback på det viset och känner att man har en central roll i en grupp, och dessutom har en chef som synliggör det, så tror jag att det är starkare drivkrafter än att bara få ett lönekuvert.”

Den genomförda förändringen har kommit att påverka avdelningen kraftigt, inte enbart på grund av försvinnandet av ekonomiska incitament, utan även på grund av arbetsprocessens förändring. Ett närmare samarbete mellan de anställda på Pension- & Försäkring och retail har inletts, vilket gett positiva resultat. Vidare har det även visat sig att anställda på avdelningen identifierar sig på olika sätt, som säljare eller rådgivare. Det bör dock understrykas att trots anställdas olika förhållningssätt till provisionssystemets försvinnande, drivs samtliga av starka inre incitament när det gäller säljprocessen. Detta understöds även av chefer som kommit att behöva hantera de problem som uppstår när en typ av incitament ersätts av andra. Genomgående för förändringen är dock tanken på att ett ökat samarbete, både inom organisation såväl som mellan kollegor, kan ge stora fördelar.

## 5. ANALYS

För att förklara vilka konsekvenser organisationsförändringen inneburit har vi valt att konkretisera centrala punkter där vi återkopplar vårt presenterade resultat till den valda metod och teoretiska ramverk, med avsikt att besvara de ställda forskningsfrågorna.

Den övergripande bilden som vuxit fram är att förändringen av lönesystemet och införandet av den nya affärsplanen har inneburit en övergång från ett förhållningssätt som i många avseenden speglade en agentteoretisk synvinkel, med fokus på ekonomiska incitament, hög power-distance och ett individualistiskt arbetssätt, till ett förhållningssätt mer i linje med stewardship-teorin där inre och interaktiv motivation får större utrymme, avståndet mellan anställd och chef är mindre och med mer fokus på samarbete.

### 5.1 Motivation

Det framkom tydligt och från samtliga intervjupersoner att de upplever en hög grad av inre motivation i förhållande till sina arbetsuppgifter - lyckade försäljningar resulterar såväl direkt i positiva känslor som i en förstärkt självbild. Många uttrycker även en glädje i att kunna erbjuda bättre lösningar för kunderna som ett resultat av omstruktureringarna i den nya affärsplanen - även detta ett tecken på inre motivation. Denna inre motivation verkar vara så stark hos intervjupersonerna att borttagandet av de ekonomiska incitamenten - som en stor källa av instrumentell motivation - inte resulterat i någon omfattande förändring av deras totala motivationsbild.

Indirekt kan däremot kraftiga lönesänkningar uppfattas som demoraliserande för de som tidigare betraktade sina löner som en slags bekräftelse och ett bevis på att de var uppskattade och värdefulla för organisationen. Detta skulle alltså kunna förstås som en slags interaktiv motivation (kopplat till socialt erkännande och positiv självbild) som uppstod från de

ekonomiska incitamenten. Även om provisionen med medföljande instrumentell motivation har försvunnit, finns det ingen anledning att den interaktiva motivation som var förknippad med provisionslönen inte skulle komma från andra källor. Försöket att behålla denna typ av erkännande genom att utse månadens säljare och årligen bjuda de mest produktiva medarbetarna på en resa har bara delvis varit framgångsrikt, då inte alla inom organisationen verkar fästa något större värde vid dessa.

Ett av problemen med att diskutera motivation utifrån incitament är att motivation, framförallt typerna inre och interaktiv, är komplext och svårt att specificera. Incitament är utformade för att stimulera ett önskvärt beteende, men i många sammanhang är det svårt att förstå precis vilka beteenden som är önskvärda, och eventuellt ännu svårare att utforma incitament som uppmuntrar just dessa beteenden. Detta märktes tydligt i intervjuerna - ekonomiska incitament och instrumentell motivation var lätta att diskutera medan inre och framförallt interaktiv motivation var betydligt mer diffust. Dessa svårigheter i att formulera och diskutera fenomenen speglas i teoriernas uppbyggnad - principal-agentteorin fokuserar på instrumentell motivation och lägger tonvikt vid utformandet av (ekonomiska) incitament, medan stewardshipteorin fokuserar på inre och interaktiv motivation utan att i någon större utsträckning diskutera lämpliga incitament. En viss medvetenhet om denna svårighet fanns hos framförallt den av försäljningscheferna som underströk styrkan av sociala drivkrafter och betydelsen av att få feedback från sin omgivning, men en viss oklarhet kring hur dessa drivkrafter nås rådde - det finns inget framgångsrecept.

## **5.2 Yrkesroll och identitet**

I intervjuerna uppenbarades en tydlig splittring mellan hur de anställda på avdelningarna uppfattar sin yrkesroll - vissa identifierar sig huvudsakligen som säljare, andra som rådgivare. Skillnaderna mellan dessa två roller speglar i stor utsträckning skillnaderna mellan principal-

agentteori respektive stewardshipteori, såväl med avseende på uppfattningen av omvärlden som på vilka typer av motivation och incitament som driver arbetet.

Som ett resultat av genomförda förändringar har organisationens fokus med hänseende till dessa två roller i viss utsträckning skiftat. Den ökade samarbetsgraden inom avdelningarna, den tonvikt som läggs vid kunden (snarare än försäljningsresultat) och omstruktureringen av lönestrukturen indikerar i vilken utsträckning företagets ledning vill utvecklas. Om företaget utifrån dessa observationer kan anses vara på väg in i ett paradigms inriktat mer mot rådgivning, och i större utsträckning utgående ifrån ett perspektiv som liknar stewardshipteorin, får detta vissa implikationer. Givet att det handlar om en förhållandevis stor omställning i sättet att se på och utföra arbetet verkar det naturligt att de anställdas reaktioner skiljer - vilket kan tänkas bero på att de har olika personliga åsikter och preferenser. Att vissa av de anställda var så negativt inställda till förändringen att de bytt jobb kan ses som ett problem (hög personalomsättning är sällan något positivt), men också som en signal på att dessa individer var olämpliga för den roll ledningen ville att de skulle inta efter förändringen. Utifrån detta skulle alltså dessa personers avgång kunnat ses som en *nödvändighet* för att kunna så effektivt som möjligt genomgå den förändring företaget stod inför. Omvänt kan även beslutet av de anställda som trots en lönesänkning valt att stanna kvar i företaget ses som ett tecken på en existerande villighet att sätta företagets intressen framför individens - vilket alltså är i linje med stewardshipteorin, men står i rak motsättning mot principal-agentteorins antagande om självintresse.

Hur de anställda ser på sin egen roll inom företaget tyder inte bara på deras personliga inställning med avseende på sitt jobb, utan även på vilken typ av motivation (och därmed vilka incitament) som är mest centrala för deras arbete. De anställda som i större utsträckning



identifierar sig som rådgivare uppgav att de upplevt förändringar för att kunna erbjuda bättre lösningar till kunderna som något extremt positivt och motiverande, vilket kan förstås som ett uttryck av deras starka inre motivation. På samma sätt går det att förklara varför de som huvudsakligen identifierade sig som säljare hade större problem med borttagandet av provisionslönen - de ekonomiska incitamenten var mer grundläggande för deras motivationsprofil, som i större utsträckning karaktäriserades av instrumentell motivation.

Utformningen av incitamentsystem och formuleringen av målbilder verkar alltså ha en tydlig direkt effekt på de beteenden som uppvisas hos de anställda samtidigt som det indirekt signalerar vilka aspekter av arbetet som är viktiga, och hur anställda bör se på sina jobb. I viss utsträckning blir resultaten av vissa av de genomförda förändringarna en slags självuppfyllande profetia - ju mindre benägen en anställd är att acceptera förändringarna, desto mer krävande kommer det bli för företaget att driva igenom den nödvändiga anpassningen, vilket innebär att starkt missnöje kan bli ett tecken på missanpassning. Det samma gäller även omvänt - de som gladeligen accepterar förändringen är även de som företaget bör vara intresserade av att behålla.

### **5.3 Teambuilding**

Det gamla systemet utgjordes av löst organiserade arbetsgrupper inom vilka de anställda arbetade och belönades individuellt. En sådan sammansättning av människor kan vara en bra utgångspunkt i ett företag där man starkt kan koppla samman individers enskilda prestationer med företagets lönsamhet. Den instrumentella motivation som driver de anställda i gruppen kommer i denna modell ifrån ett system baserat på provisionslön. Motivationen styrs mot en kortsiktig horisont präglad av säljsmål uppsatta av ledningen, som individen eftersträvar för att erhålla högre ersättning. Detta individualistiska arbetssätt hos de anställda kan vara effektivt

för att uppnå höga försäljningssiffror, men detta kan ske på bekostnad av andra viktiga aspekter såsom ansvarstagande och långsiktighet.

Den individualistiska utformningen av arbetet som beskrivits ovan kontrasteras av arbetet efter förändringen, där de anställda utför arbetet gemensamt med större fokus på samarbete. I denna modell betyder individuell framgång ingenting om den inte även gynnar gruppen. För att teamet ska fungera krävs en arbetsmiljö som uppmuntrar till samspel där medlemmarna arbetar tillsammans, koordinerar handlingar och delar information. I intervjuerna framgår det tydligt att denna kollektivistiska beskrivning har kommit att bli det nya fokus som präglar SEB Pension & Försäkrings arbetsätt. Här kommer motivationen i större utsträckning från mer mjuka inre värden och kan kopplas samman med stewardshipsteorins förespråkande av att nå konsensus inom gruppen. I denna situation är det vanligt förekommande att en mer kollektivistisk kultur växer fram och skapar mindre formella relationer över en längre tidsperiod med ett resultat av mer välfungerande samarbeten. Genom transformationen har både relationer inom Pension & Försäkring och med externa parter utvecklats positivt och en starkare samarbetsvilja har vuxit fram, vilket resulterat i bättre försäljningssiffror och ett motiverande arbetsklimat.

#### **5.4 Mål och autonomi**

En ytterligare aspekt i att förbättra samarbetet inom arbetslag är att minska graden av power distance och öka gruppens autonomi. Från intervjuerna understryks det att arbetet med att förändra de individuella målen till grupp mål är en pågående process med hög prioritet. Dessutom finns en viss antydning till att företaget dessutom är intresserade av att låta de grupperna själva sätta sina försäljningsmål, vilket är något som skulle vara positivt ur stewardshipsteorins perspektiv för att uppnå en högre grad av autonomi och därigenom motivation. Inom principal-agentteorin, däremot, behandlas autonomi hos de anställda som

något som behöver begränsas och kontrolleras för att minimera risker. Antingen sker detta genom övervakningssystem, eller att den anställdes belöning är nära kopplad till dess prestation. Dessa två kontrollmekanismer försvåras dock när arbetsuppgifter blir komplexa och mål svåra att tydligt formulera. Vid mindre komplexa arbeten är det enklare för principalen att på förhand identifiera ideala beteenden hos agenten, vilket öppnar möjligheten för principalen att införa en output-baserad lön för att motverka agentproblemet. I fallet med SEB Pension & Försäkring är denna svårighet att hantera komplexa arbetsuppgifter en av principal-agentteorins tillkortakommanden. Före förändringen representerades det av provisionslönen kravbaserade beteendestyrning som effektivt kunde användas eftersom de uppsatta försäljningsmålen var tydligt kvantifierade. Genom transformationen har komplexiteten komma att öka på grund av skiftet till nya målsättningar. Arbetet med det nya målen och vad de ska innehålla är inte slutfört men ur intervjuerna framgår det tydligt att mer diffusa mjuka värden som kundnöjdhet värderas högt. Följden av detta blir att det blir svårare för principalen att övervaka och kontrollera arbetet på det sätt som diskuteras i principal-agentteorin. Givet denna ökade komplexitet höjs kraven på att organisera väl fungerande team och utveckla samarbetet, och avsaknaden av tillräckliga mått har medfört att själva arbetsprocessen kommit att bli av större vikt.

Stewardshipteorins behandling av autonomi fokuserar på att denna är *nödvändig* för att de anställda ska ta ansvar för och känna sig motiverade i sitt arbete. Detta stämmer mycket bättre överens med den bild som framkommit i intervjuerna, där de anställda i allra högsta grad har upplevt utvidgningen av deras ansvarsområden som något stimulerande, och goda resultat har påvisats i samband med förändringen. För att verkligen förstå förändringen och dess framtida implikationer på den upplevda arbetsfriheten krävs det därför att vi ser på både individens självständighet och gruppens autonomi. I intervjuerna framgår det att den individuella friheten

har minskat, på grund av de nya krav samarbetsfokuset ställer på koordinering mellan de anställda. Det verkar därför finnas en avvägning mellan arbetsfrihet för den enskilde anställda och gruppens samarbete. Detta skulle kunna innebära negativa effekter på motivationen till följd av den minskade individuella självständigheten, men i empirin framgick att ingen av de anställda uppger sig sakna individuell frihet, vilket tyder på att de anställda värdesätter att arbeta i team. Vår tolkning blir därför att den interaktiva motivation som uppstår ur den sociala aspekten av grupparbete är större än den negativa effekt den minskade individuella självständigheten innebär.

Övergripande verkar frihet och ansvar ha en positiv inverkan på de anställdas motivation, medan krav och övervakning kan ha motsatt effekt. Skillnaden verkar ligga i vilken typ av ansvar som delegeras ut och hur detta matchas med sättet på vilket de anställda är organiserade för att arbeta, individuellt eller tillsammans.

## **5.5 Chefens plats i förändringen**

Både principal-agentteori och stewardshipteori lägger tonvikt vid att förklara en avgränsad relation - den mellan principal och agent/steward. I verkligheten kompliceras dock denna relation av att organisationer ofta består av komplexa hierarkier med ett flertal nivåer. Det gör att vid en analys måste chefens roll definieras för att klargöra vem som egentligen är principalen. Problemet ligger i att de områdeschefer som vi diskuterar kan uppfattas både som principaler i förhållandet till dess anställda, men även som agenter/stewards som agerar utifrån direktiv upifrån i hierarkin. Det resonemang vi för nedan fokuserar på förhållandet mellan områdescheferna och deras underanställda på avdelningarna.

Övergången från det tidigare systemet, som präglades av principal-agentteori, till en ny affärsplan som istället bär stewardshipteorins kännetecken har resulterat i att områdeschefernas

arbetsuppgifter fått en ökad komplexitet. Genom övergången från en övervakande roll, till att chefen nu behöver agera som coach och mentor tycks avsaknaden av instrumentella incitament leda till ett ökat behov av andra incitamentstyper. Det aktiva engagemanget från chefens sida bidrar med både med interaktiv motivation samt möjliggör en annan slags övervakning och koordinering i arbetsprocessen.

Stewardshipteorin betonar vikten av autonomi och tillit till den anställde, vilket här leder till en närmast paradoxal situation. Cheferna upplever att de måste engagera sig i arbetsprocessen för att motivera de anställda, men samtidigt bör arbetsgrupperna även ges utrymme att utveckla sitt eget samarbete och nå sina egna försäljningsmål. Detta kompliceras ytterligare av den självständiga naturen hos flertalet anställda. En följd av detta är att anställda kan komma att uppfatta det ökade engagemanget från cheferna som en avsaknad på tillit, vilket enligt stewardshipteori skulle leda till en arbetsplatskonflikt. Men arbetet som mentor kan även ge de anställda ökad motivation, då det kan ge större möjligheter för utveckling och resultera i starkare team. Genom det närmare samarbetet skapas därigenom ökade band mellan de anställda och organisationen. Svårigheten för chefen blir att navigera denna komplexa situation för att avgöra på vilken nivå och på vilket sätt hen ska vara delaktig i gruppens arbete för att kompensera avsaknaden av instrumentella incitament.

I tillämpningen av stewardshipteorin i den empiriska verkligheten framträder även denna teoris brister genom att det föreligger en osäkerhet i hur både chef och anställd ska förhålla sig till varandra utan risk för konflikt. Detta kan förminsкас genom att tydliggöra relationen mellan anställd och arbetsgivare, men här återfinns samma typ av problematik som berör kontraktsskapande, nämligen att det är svårt att exakt definiera en relation mellan två parter. Det kommer med andra ord alltid finnas ett behov av tillit och därmed risktagande för att

förhålla sig till denna problematik. En stabil relation är svår att skapa, även om cheferna i detta fall redan har en relation till majoriteten av de anställda, vilket på så sätt kan underlätta arbetet. Att placera de anställda i arbetsgrupper ger en möjlighet att förenkla relationsarbetet, genom att de anställda ges en möjlighet att skapa en grupptillhörighet. Detta skapar möjligheter för gruppmedlemmarna att ge stöd och feedback till varandra, vilket skapar ytterligare interaktiv motivation och stärker teamet samtidigt som gruppen internaliserar och tar över en del av chefens arbete.

## **5.6 Övervakning och utvärdering**

Fortfarande används principal-agentteorins övervakningsverktyg i chefens arbete för att underlätta arbetet med att övervaka de anställdas arbetsprocess. Detta bidrar visserligen med att minska informationsasymmetrin mellan parterna, men antyder även att det finns en bristande tillit i relationen från principalens sida. Användandet av övervakningsverktyg kan leda till en osäkerhet i relationen som utgår ifrån principal-agentteorins konfliktorienterade natur. Samtidigt behöver områdescheferna tillgång till någon typ av verktyg för att kunna utvärdera sina anställdas prestationer, vilket väcker frågan kring huruvida övervakningssystem är ofrånkomliga på en arbetsplats. Arbetet som coach och mentor ger visserligen en ökad inblick i arbetsprocessen och kan därigenom underlätta utvärderandet av de anställda, men detta ger endast en subjektiv bild och ger inte möjlighet att jämföra anställdas prestationer. Den ökade komplexiteten i arbetsuppgifter föranleder ett behov av att komplettera övervakningsverktygen med relationsbaserade insikter, vilket leder till att organisationen behöver inkorporera en viss mängd risk i arbetsgivarens relation med den anställde.

Det motstånd som uppstått gentemot den genomförda förändringen kan betraktas som en naturlig påföljd av att parterna har skiljda perspektiv. En av områdeschefernas mest centrala uppgifter sen förändringen är att arbeta med att förändra de anställdas förhållningssätt för att

motverka eventuella konflikter mellan anställda med olika identitetsbilder. Genom att effektivisera arbetsprocessen och arbeta i team framhävs momenten som ger inre och interaktiv motivation, vilket skapar en stark samarbetsanda och produktiv miljö på arbetsplatsen. Utmaningen för områdescheferna blir att facilitera denna förändring - att låta starka autonoma team växa fram, men styra riktningen i vilken de växer; att tillåta viss frihet i arbetssättet, men ändå övervaka resultaten och att hjälpa de anställda uppnå sin fulla potential, i den utsträckning den är förenlig med gruppens och företagens mål.

## 6. DISKUSSION

Den genomförda omstruktureringen på SEB Pension & Försäkring är i många avseenden en framgångssaga. Det är ett tidigt exempel på en omfattande och komplicerad förändring som under kommande år kommer genomföras på många arbetsplatser runtom i Sverige, som i detta fall skett med en *ökning* i försäljningen. Precis vilka faktorer som ligger bakom SEBs framgång är svårt att säga, men sättet på vilket arbetet har förändrats är desto mer tydligt. Något förenklat kan sägas att arbetet på avdelningarna i utgångsläget präglades av att de anställda arbetade självständigt mot utsatta säljmål för provisionslön utan nära kontakt med varken chef eller medarbetare. Efter förändringen framträder en bild av arbetet som karaktäriseras av nära samarbete såväl inom avdelningen som med resten av banken, där kundens position i större utsträckning är i fokus.

### 6.1 Slutsats

De implikationer denna förändring medfört, vilket utgör syftet för denna studie, har utforskats utifrån de forskningsfrågorna som delats upp på individ-, grupp- och chefsnivå. Yrkesrollen för försäljarna har förändrats till att i större utsträckning motsvara rådgivarrollen, med större fokus på att erbjuda högkvalitativa långsiktiga kundlösningar. Denna yrkesroll utvärderas utifrån fler aspekter än bara försäljningsstatistik och innebär en mer komplex motivationsbild som i större utsträckning inkorporerar aspekter av inre och interaktiv motivation. Som resultat av detta har arbetet på gruppnivå förändrats till att bli mer samarbetsorienterat, med minskad power-distance och ökade interpersonella beroenden. Denna utveckling är en pågående process där utrymme för förbättring finns, men det utökade grupparbetet är redan en källa till interaktiv motivation. Rollen cheferna för försäljningsområdena spelar har blivit att underlätta den övergång i arbetssätt som förändringen inneburit, och försöka skapa förutsättningar för ett effektivt och konstruktivt utvecklande av samarbetet hos dess anställda. Arbetet har i många avseenden blivit mer komplext, inte minst vad gäller motivationsbilden som inte längre är enkel



att styra genom utformningen av incitamentsystem, och cheferna har i större utsträckning kommit att bli mer delaktiga i försäljningsarbetet än innan.

I och med dessa slutsatser anser vi studiens forskningsfrågor besvarade och syftet uppnått. Den kunskapslucka i förhållande till principal-agentteorin och stewardshipteorins motsägelser som utgjorde studiens utgångspunkt präglade hela arbetsprocessen. Vi har pendlat mellan att tidsvis förstå teorierna som rimliga komplement till varandra, och tidsvis som oförenliga antagonister i en intensiv polemik. I slutändan verkar deras skilda antaganden och människosyn ligga till grund för en stor del av dessa olikheter. Dessa grundläggande aspekter kan inte på basis av denna studie sägas vara rätt eller fel, men våra observationer på SEB Pension & Försäkring ligger mer i linje med stewardshipteorins världsåskådning. Detta trots att det rör sig om en avdelning som sysslar med försäljning, vilket är ett av de områden där principal-agentteorins människosyn traditionellt stått sig som starkast. Kanske kan den styrka stewardshipteorin verkar uppvisa i detta område tyda på att principal-agentteorin börjar bli utdaterad och otidsenlig, trots att den fortfarande är i bruk. Synen på människan som *homo economicus*, den rationella självnyttomaximerande kalkylatorn, har i stort sett fallit ur bruk, vilket borde indikera att principal-agentteorin som bygger på liknande antaganden antingen behöver uppdateras eller ersättas.

Fördelen med principal-agentteorin är dock att verkligheten reduceras på ett sätt som även om det kan framhållas vara inkorrekt onekligen är lättbegripligt. Detta innebär ett användningsområde i de situationer där tydlighet premieras över detaljrikedom. Detta framgår tydligt i frågan om motivation och incitament. Principal-agentteori förenklar bilden nästan så långt att den enda typen av motivation som diskuteras är instrumentell motivation, som bemöts med ekonomiska incitament; klart och tydligt. Teorier som tar hänsyn till en större del av

individens komplexa inneboende drivkrafter kräver ofta djup kunskap inom såväl psykologi som sociologi, och tenderar ofta att leda till oförutsedda konsekvenser. Sättet motivation hanteras inom stewardshipteorin är inget undantag - det är utförligt och framstår som vettigt, men dess användbarhet ställer höga krav på kunskap om psykologiska och sociala processer.

## **6.2 Metodologiska begränsningar**

Studiens utformning och genomförande har som tidigare berörts såväl möjliggjorts som begränsats av dess kvalitativa ansats. Denna har präglat forskningsprocessen från formuleringen av forskningsfrågorna, via genomförandet och slutligen till de dragna slutsatserna. En annan metodologisk ansats hade inneburit ett markant annorlunda arbete, där andra aspekter hade kommit i fokus. En kvantitativ studie hade lämnat större utrymme att dra generaliserbara slutsatser, då en undersökning av ett fåtal personer inom en och samma organisation sker inom en kontext som på betydande sätt skulle kunna skilja sig från omvärlden. Genom den detaljerade beskrivningen av detta unika fall bör dock skillnader och likheter till andra situationer framgå, vilket innebär att graden av överförbarhet framgår förhållandevis tydligt. Det bör dock anmärkas att studiens syfte inte är generella slutsatser, utan att undersöka ett specifikt fall på djupet.

Men även givet naturen av det djupgående kunskapsintresse som legat till grund för valet av en kvalitativ ansats har vissa aspekter i forskningsprocessen försvårat arbetet, och eventuellt haft en negativ inverkan på kvaliteten i empirin.

Studien har i viss utsträckning innefattat en tidsmässig jämförelse, där situationerna innan och efter förändringen satts i förhållande till varandra. Givet att intervjuerna skedde vid en och samma tidpunkt, ungefär två år efter den genomförda förändringen, kan detta innebära en viss snedvridning av det empiriska materialet. Minnen av förflutna händelser (framförallt

subjektiva uppfattningar) förändras ofta över tid. Med detta i åtanke hade en longitudinell studie varit mer lämplig för att göra uttalanden som fokuserar på dessa tidsmässiga jämförelser. I denna studie har dock jämförelserna huvudsakligen använts för att kontextualisera den nuvarande situationen, och på så sätt fördjupa förståelsen av denna.

En potentiell urvalsproblematik består i att samtliga de intervjuade är personer som fortfarande är anställda på företaget. De personerna som avgått från sina tjänster sen förändringen har inte intervjuats, trots att det är mycket möjligt att dessa personer hade kunnat tillföra nyttiga aspekter för att förstå förändringen. Inför intervjuerna väntade vi oss dock en större grad av enighet med avseende på förändringen än vad vi sedan upptäckte, givet att snöbollsurvalet innebar att tillgången till intervjupersonerna utgick ifrån chefer, som befarades vilja framställa sitt försäljningsområde så positivt som möjligt. Givet att åsikterna hos de personer som intervjuades visade sig skilja markant upplever vi dock i efterhand att urvalet är tillräckligt blandat för att generera den empirin som varit nödvändig för att besvara våra forskningsfrågor. De stundom negativa åsikterna gentemot beslut fattade av företaget som framkom under intervjuerna tyder också på att intervjupersonerna upplevt en frihet att vara öppna och ärliga i sina svar.

### **6.3 Vidare forskning**

De begränsningar medförda av studiens metodologiska ansats föreslår en möjlighet för kompletterande studier i vilka andra metoder används. Kvantitativ forskning utgående från denna studies fynd skulle bättre kunna fastslå generaliserbarheten i de tendenser vi observerat, vilket är en frågeställning denna studie genererar. Denna studies slutsatser skulle kunna vara begränsade till SEB Pension & Försäkring till följd av någon unik omständighet som är specifik för detta fall, vilket skulle kunna framkomma i en mer omfattande kvantitativ studie. Utöver

detta skulle longitudinella studier möjliggöra tydligare slutsatser kring kronologiska aspekter av liknande förändringar, och eventuellt hjälpa att identifiera kritiska punkter i utvecklingen.

Som framgått av studien har inre och interaktiv motivation varit starkt påverkande faktorer i hur de anställda motiveras. Det finns dock fortfarande utrymme för att mer djupgående undersöka de underliggande mekanismerna och miljöerna under vilka dessa uppstår. Detta skulle lämna utrymme för sociologiska, socialpsykologiska och psykologiska studier att bidra med en mer nyanserad beskrivning av de anställdas motivationsbild och förtydliga sambandet mellan olika typer av motivation.

#### **6.4 Avslutande reflektioner**

Finans- och försäkringsbranschen står inför en stor omställning som följd av den ansvarslöshetsom föranledde finanskrisen 2008. Under tidigare system rådde en liknandesituation på majoriteten av bankerna, som utgick ifrån en konvention att förlita sig på ekonomiska incitament. Genom förändringar i branschen, förstärkta av MiFID2 och IDD, kommer med allre största sannolikhet inre och interaktiv motivation komma att spela en större roll. Dessa motivationstyper är svåra att kvantifiera och innehåller en mängd olika faktorer, vilket innebär utmaningar men också ger företagen ökad möjlighet till employer branding för att attrahera arbetskraft.

SEB Pension & Försäkring har inte enbart strukturerat om sin incitamentsstruktur, utan även kommit att förändra sin affärsplan. Genom detta har organisationen nått en viktig insikt -att en förändring av denna storlek kräver ett djupgående arbete på flera olika nivåer. Denna genomgripande förändringverkar ha inneburit att avsaknaden av provisionslöner kompenseras av ett ökat tillfredsställelse av de inre och interaktiva aspekterna av de anställdas motivation. I och med att denna förändring genomfört tidigare än den absoluta majoriteten av dess

konkurrenter har företaget ett visst försprång som kan komma att påverka deras resultat positivt i framtiden.

Trots att de anställda på SEB Pension & Försäkring hanterat förändringen förhållandevis bra, mycket tack vare den starka inre motivationen i deras yrkesroller, har övergången inte varit utan viss friktion. Det finns goda anledningar att tro att liknande förändringar när de genomförs i andra liknande företag, vilket på utifrån såväl trender inom branschen som annalkande lagförslag bara verkar vara en tidsfråga, kommer vara omtumlande och utmanande. Under implementeringen finns för dessa företag många lärdomar att dra från SEB Pension & Försäkrings förändringsarbete, och det är viktigt att företagen är villiga att löpa linan ut. En potentiellt hög personalomsättning och försämrade försäljningsstatistik kan verka avskrämmande, men en framgångsrik organisationsförändring bygger [som SEB visat] på viljan att fatta hårda beslut.

## REFERENSER

- Akerlof, G. A., & Kranton R. E. 2005. Identity and the economics of organizations. *Journal of Economics Perspectives*, 19(1): 9-32.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. 2007. Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4): 1265-1281.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. 2007. *Organisationer, ledning och processer*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB
- Amabile, T. M. 1993. Motivational synergy: Toward conceptualizations of of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3): 185-201
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L.W. 2003. The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2): 145-162.
- Basu, A. K., & Lal, R., & Srinivasan, V., & Staelin, R. 1985. Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4(4): 267-291.
- Besanko, D., & Dranove, D., & Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy* (6. uppl), Hoboken, NJ. John Wiley & Sons.
- Bryman, A., & Bell, E. 2015. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Davis, J., & Schoorman, D., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- European Parliament, & Council of the European Union. 2014 , On markets in financial instruments and amending Regulation (EU), *Official Journal of the European Union*, 173:84-148

European Commission, 3/7/2012, Commission staff working document - Executive summary of the impact assessment accompanying the proposal for a directive of the European Parliament and of the council on Insurance Mediation, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012SC0192>, Hämtad 2016/01/03.

Hofstede, G. 1980. *Cultures consequences: International differences in world-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Mcgraw Hill

Holmström, B. 1979. Moral Hazard And Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10: 74-91.

Jensen, M.C., & Meckling, W.,H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-oktober: 54-63.

Kvale. S, 1996. *Interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ledford G.E, Gerhart B, Fang M, 2013, Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: More smoke than fire. *WorldatWork Journal*, Second quarter: 17-29

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Sevenius, R., 2007. *Bolagsstyrning*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.

Stake, R. 1995. *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Wasserman, N., 2006, Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures, *Academy of Management Journal* 49(5):960-976.

## BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE FÖRSÄLJNINGSCHEF

SEB Pension & Försäkring - Försäljningschef - Nils Liljeberg

### 1. SEB Pension & Försäkring

(c:a 5 min)

- Hur ser organisationen, SEB Life & Pension, ut?
  - Verksamhet?
  - Antal anställda?
  - Yrkesgrupper?
  - Organisation?

### 2. Det nya lönesystemet (rörlig lön) VS. det gamla (fast lön) (c:a 5 min)

- Hur skiljer sig systemen? Vad är nytt (jämför. hur det var tidigare)?

### 3. Beslutet att förändra lönesystemet?

(c:a 5 min)

- Bakgrunden? Vad initierade förändringen?
- När, var, hur, varför?
- Varifrån kom initiativet? Vem fattade beslutet? Beslutsprocessen?
- Bärande idéer?
- Vad ville man uppnå?

### 4. Implementering av förändringen?

(c:a 5 min)

- Hur emottogs beslutet om förändringen?
  - I organisationen som helhet?
  - Ledning?
  - Mellanchefer?
  - Arbetstagare / säljare?
- Implementeringen – hur har införandet av det nya systemet gått? Vad har gått bra? Vad har gått mindre bra? Problem? Områden för förbättringar?

### 5. Utvärdering

(c:a 5 min)

- Hur ser effekterna av det nya systemet ut?
  - Motivationen hos arbetstagare?
  - Säljare?
  - Mellanchefer? Andra grupper?
- Effekter på försäljningsresultat?
- Andra effekter?
  - Positiva?
  - Negativa?

### 6. Om motivation och incitament – övergripande

(c:a 5 min)

- Vad tror du huvudsakligen motiverar era anställda?
- Varifrån kommer motivationen?
- I vilken utsträckning går motivationen att styra som arbetsgivare?
- Hur tycker du att incitamentsystem ska utformas?
- Relation mellan ekonomiska (instrumentella) och sociala ("mjuka") incitament?



## BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE OMRÅDESCHEF

SEB Pension & Försäkring - Områdeschef - Anonym

### 1. Avdelningen (c:a 2 min)

**Hur ser organisationen, SEB Life & Pension, ut?**

- Verksamhet? Antal anställda? Hur ser arbetet ut?

### 2. Det nya lönesystemet (rörlig lön) vs. det gamla (fast lön) (c:a 5 min)

- Hur skiljer sig systemen? Vad är nytt (jmf. hur det var tidigare)?

### 3. Om motivation och incitament – övergripande (c:a 5 min)

- Vad upplever du de mest centrala motivationskällorna på avdelningen är? Skiljer det?
- Vilken roll har ekonomiska incitament (provisionslön, bonusar)?
- Vilka andra saker kan vara motiverande?
- Relation mellan ekonomiska (instrumentella) och sociala ("mjuka") incitament?
- I vilken utsträckning går motivationen att styra som arbetsgivare? Vilka verktyg finns?

### 4. Beslutet att förändra lönesystemet? (c:a 5 min)

- Varifrån kom förändringen? Varför? Rimligt?

### 5. Implementering av förändringen (c:a 5 min)

- Hur gick övergången till det nya systemet?
- Uppfattats olika? Hur hantera det?
- Gjorda anpassningar? Nya verktyg?

### 6. Utvärdering (c:a 5 min)

- Hur tycker du i efterhand förändringen har gått?
- Hur ser försäljningssiffrorna ut?
- Hur känns det jämfört med gamla systemet? För- och nackdelar?
- Samarbete och motivation? Verktyg?

## BILAGA 3 - INTERVJUGUIDE ANSTÄLLD

SEB Pension & Försäkring - Försäljare - Anonym

*Intervjuaren: Ni har ganska nyligen bytt lönesystem, och jag tänkte att vi skulle prata lite om det...*

### 1. Spontana reaktioner (c:a 10 min)

- Vad tycker du om det (att ni bytt lönesystem)...? Hur *känns* det? (Lämna frågan öppen – specificera inte. Om intervjupersonen (IP) har svårt att svara / tvekar – ge tid, upprepa frågan...)
- Känslor? Tankar? Reaktioner.... Vad är centralt i *upplevelsen*?
  - *Notera det centrala i upplevelsen och ställ sedan följdfrågor / resonera kring detta om det behövs, det vill säga om du vill borra vidare...*
- *Värdering? Hur har IP värderat förändringen? Till det bättre? Om så, varför? Till det sämre? Om så, varför? Vad är bättre / sämre? Varför?*

### 2. Motivation och drivkrafter (c:a 10 min)

#### Triggers, drivers, motivatorer

- Om du tänker på ditt jobb – kan du säga de viktigaste sakerna som gör att du kommer upp ur sängen och går till jobbet? (Ge IP tid att tänka efter.)  
*Skriv ned svaren och resonera sedan om dem lite mer i detalj. Be IP förklara. Vad är det som känns bra med 1... 2... 3... Sök djupare förståelse.)*

#### Barriärer

- Om vi vänder på det hela – vad är det som talar emot att gå upp och gå till jobbet...  
*Skriv ned de svaren och resonera sedan om dem lite mer i detalj. Be IP förklara. Vad är det som känns mindre bra 1... 2... 3... Sök djupare förståelse.)*

### 3. Jämförelse mellan incitamentssystem (c:a 10 min)

- Om du jämför hur det är att jobba, eller hur det känns att jobba, nu jämfört med när ni hade det förra lönesystemet?
  - Känns det bättre eller sämre, eller lika bra?
  - Varför? Vad känns bättre? / Vad känns sämre? / Vad är det som göt att det känns likadant?
  - Vilket system föredrar du? Varför?
- Om du tänker på dina prestationer, alltså vad du får gjort – vilket system är eller var bäst för dig? Varför?
  - Har dina prestationer påverkats av det nya systemet? Om så – hur? Varför?
- Finns det något som skulle kunna göra det nya systemet ännu bättre?
  - Brister? Förbättrings marginaler? (Utformning av systemet? Införande? Annat?)