



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19, Strategic Management

Examensarbete Kandidatnivå

VT 2017

Motivation i agent- principalförhållanden

Hur komplexitet i arbetet påverkar effekten av ett företagsgemensamt incitament

Författare:

Arvid Andersson 940516-6811

Erik Steen 940730-1952

Jonas Tayli 950402-2972

Handledare:

Anna Brattström

Ord: 11786

Förord

Ett stort tack riktas till vår handledare Anna Brattström, som hjälpt oss med feedback och kritik. Dina idéer och tankar har varit till stor nytta. Tack till personalen på Maria Nila som ställt upp och deltagit i intervjuerna. Våra samtal med er har genererat viktiga insikter och det har varit ett rent nöje att få höra era tankar och åsikter. Marcus Wikström, VD på Maria Nila, tack för den tid och möjlighet du givit oss för att kunna genomföra vår studie.



Arvid Andersson



Erik Steen



Jonas Tayli

Examensarbetets titel: Motivation i agent- principalförhållanden: Hur komplexitet i arbetet påverkar effekten av ett företagsgemensamt incitament

Seminariedatum: 2017-06-02

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

Författare: Arvid Andersson, Erik Steen & Jonas Tayli

Handledare: Anna Brattström

Fem nyckelord: Agent- principalteori, motivation, beteende, komplexitet, incitament.

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka hur komplexitet påverkar vilken effekt ett företagsgemensamt incitament har på motivation.

Metod: Genom en kvalitativ metod och en abduktiv ansats har semistrukturerade intervjuer gjorts på ett fallföretag. Datan har tolkats av författarna i syfte att förstå, snarare än förklara, hur variablerna komplexitet och motivation hänger ihop.

Teoretiska perspektiv: Agentteorin förutsätter att agentens beteende kan styras med hjälp av incitament. Anledningen är att få agenten att agera i principalens intresse. Kritik mot teorin har utvecklats och mer beteendeinriktad forskning menar att motivation i högre grad måste beaktas för att få ett önskat beteende inom agent- och principalförhållanden. Komplexitet i arbetet har visat sig spela roll för ett incitaments påverkan på motivation vilket påverkar agents beteende.

Empiri: En fallstudie där effekten av företagsgemensamma incitament på motivationen inom fallföretaget Maria Nilas marknadsavdelning samt lager- och produktionsavdelning har studerats och jämförts utifrån sin skillnad i komplexitet.

Resultat: På Maria Nilas studerade avdelningar påverkas inte motivationen från ett företagsgemensamt incitament av arbetsuppgifternas komplexitet.

Title: Motivation in Agency - Principal relationship: How complexity affects the effect of a common incentive in an organization

Seminar date: 2017-06-02

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

Authors: Arvid Andersson, Erik Steen & Jonas Tayli

Advisor: Anna Brattström

Key words: Agency theory, motivation, behavior, complexity, incentives.

Purpose: The purpose of this paper is to examine how work complexity is a factor in how an incentive affects the motivation.

Methodology: With a qualitative method and an abductive approach, the authors have collected data through semi-structured interviews. The data has been interpreted by the authors with focus on understanding, rather than explaining, how the variables complexity and motivation are connected.

Theoretical perspectives: The Agency Theory expects that it is possible to influence the agents by using incentives. The purpose is to make the agent act in interest of the principal. Critics against the theory has been raised and more behavior based research argues that motivation is a factor that has to a larger extent has to be considered in order to align the interest of the agent and the principal. Complexity in the work tasks has shown to have an impact on the motivation which affects the behavior of the agent.

Empirical foundation: A case study has been done at the case company Maria Nila which has examined how incentives affect motivation within the marketing department's and the warehouse- and production department's concerning a difference in complexity level.

Conclusions: The difference in complexity does not affect motivation that stems from a common incentive.

Förord	1
1. Inledning	6
1.1 Introduktion	6
1.2 Teoretisk bakgrund	7
1.3 Praktisk bakgrund	8
1.3.1 Fallföretaget Maria Nila	9
1.4 Problemformulering	10
1.5 Syfte och frågeställning	11
2. Teoretiskt ramverk	12
2.1 Agentteorin	12
2.2 Beteende	13
2.3 Motivation och prestation	14
2.3.1 Inre motivation	15
2.3.2 Yttre motivation	15
2.3.3 Prestation	16
2.4 Komplexitet	17
3. Metod	18
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Urval	20
3.2.1 Val av fallföretag	20
3.2.2 Val av respondenter	22
3.3 Forskningsinstrument	23
3.4 Tillvägagångssätt	24
3.5 Dataanalys	25
3.6 Validitet och reliabilitet	27
3.7 Kritik mot kvalitativ metod	28
4. Empiri	30
4.1 Verksamhetsbeskrivning	30
4.1.1 Fallföretaget Maria Nila	30
4.1.2 Det företagsgemensamma incitamentet - Konferensresan	31
4.1.3 Marknadsavdelningen	33
4.1.4 Lager - och produktionsavdelningen	33
4.2 Marknadsavdelningens syn på komplexitet, motivation och konferensresan	34
4.2.1 Komplexitet	34
4.2.2 Motivation	35
4.2.3 Konferensresan och motivation	37
4.3 Lager- och produktionsavdelningens syn på komplexitet, motivation och konferensresan	38
4.3.1 Komplexitet	38
4.3.2 Motivation	39

4.3.3 Konferensresan och motivation	41
5. Analys	43
5.1 Avdelningarnas komplexitet i förhållande till varandra	43
5.2 Motivation och komplexitet	45
5.3 Konferensresans effekter	47
6. Slutsats	49
7. Diskussion	50
7.1 Kunskapsbidrag	51
7.2 Kritik mot studien	52
7.3 Förslag till vidare forskning	53
8. Referenser	54
Bilagor	59
Bilaga 1. Styrkecitat	60
Bilaga 2. Intervjuer	62
Bilaga 3. Intervjuguide 1	63
Bilaga 4. Intervjuguide 2	66

1. Inledning

1.1 Introduktion

Det ligger i en arbetsgivares intresse att hålla sin personalstyrka motiverad att *go the extra mile* för att maximera prestationen. Motivations- och incitamentsprogram kan vara nyckeln till att engagera personalen och få dem att prestera bättre. Incitamentsprogrammen utgörs ofta av prestationsbaserade incitament där exempelvis ersättning binds till ett index för prestation (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013:404). Detta utifrån antagandet att ett bättre jobb görs om löfte om incitament givits. Men i många fall har belöningar visat sig underminera de processer de är avsedda att förbättra och forskare menar att prestationsbaserade incitament kan vara direkt kontraproduktiva (Kohn, 1993; Kreps, 1997; Eisenberger & Cameron, 1996). Om belöningar inte är ett fungerande motivationsmedel finns det anledning för företagsledningar att undersöka effekten av prestationsbaserade incitament. Uppsatsen bygger på en fallstudie av hårvårdsföretaget Maria Nila som utvecklar, tillverkar och säljer hårvårdsprodukter. Företaget jobbar med ett övergripande företagsmål kopplat till årsomsättning. Om målet uppnås belönas hela personalstyrkan, från alla avdelningar, med en gemensam konferensresa till utlandet, vilket fungerar som ett företagsgemensamt incitament.

Då agentteorin förutsätter agents lika respons på incitament och tidigare forskning indikerar att det inte är så, finner vi det intressant att studera vad det kan bero på (Kohn, 1993; Cuevas-Rodriguez, Gomez-Meija & Wiseman, 2012). Pepper & Gore (2012) diskuterar hur intressegapet mellan en principal och agent kan minskas genom motivation. Sedan tidigare finns resultat som visar att en arbetsuppgifts komplexitet kan påverka motivationen från ett incitament (Oldham & Cummings, 1996). Vår uppsats undersöker hur arbetets komplexitet på två olika avdelningar påverkar effekterna av ett incitament kopplat till ett företagsgemensamt incitament.

1.2 Teoretisk bakgrund

Agent- och principalproblematiken är en anledning till varför företag inte alltid allokerar sina resurser optimalt. Ett sätt att minska agent- och principalproblemen är att minska intressegapet mellan agenten och principalen, så att det som är gynnsamt för agenten även är gynnsamt för principalen. Primärt fokus för agentteorin är alltså kontrollen över en agents beteende och därav minska intressegapet. Kontrollen tillämpas ofta genom att koppla incitamenten direkt till önskad prestation (Cuevas-Rodriguez, Gomez-Meija & Wiseman, 2012). Det leder till en situation där agenten gynnas mer när det går bra för principalen och mindre när det går dåligt för principalen (Besanko et al., 2013:404).

Agentteorin har kritiserats för att vara för simpel i sina antaganden (Cuevas-Rodriguez, Gomez-Meija & Wiseman, 2012). Den förutsätter agents lika respons på incitament och att principalen kan använda incitament för att minska intressegapet och få agenterna att agera mer i linje med principalens intresse. Pepper & Gore (2012) har därför utvecklat agentteorin åt ett mer beteendeorienterat håll, som problematiserar principalens möjlighet att påverka en agents beteende. Det saknar agentteorin i sitt originalutförande, vilket har konsekvenser för företagets incitamentsstrukturer och bidrar till imperfekta och ofullständiga sådana (Foss & Stea, 2014). Den beteendeorienterade agentteorin resonerar kring motivation som en faktor för att påverka en agents beteende och understryker vikten av att inte underskatta motivationens roll i agentens prestation (Pepper & Gore, 2012).

Effekten av prestationsbaserade incitament är omdiskuterat och 1993 publicerade Alfie Kohn artikeln "Why incentive plans can not work" i *Harvard Business Review*. I artikeln menar Kohn att de prestationsbaserade incitamenten, i motsatt till vad de är ämnade att göra, inte skapar något långvarigt engagemang för arbetet. Det eftersom incitamenten inte skapar någon

förändring i de underliggande attityderna som påverkar personers beteende. Så fort incitamentet är uppnått så återgår personalen till sitt ursprungliga beteende och motivationsnivå (Kohn, 1993). Belöningar tenderar att leda till minskat kvalitetsfokus då de anställda jobbar för att uppnå ett mål och bli belönade, snarare än det som är bäst för arbetsgivaren i längden (Kreps, 1997).

Deci & Ryan (1985, citerat i Kohn, 1993) har påvisat att belöningar leder till en minskning av inre motivation, framförallt inom arbeten som anses komplexa. Även Oldham & Cummings (1996) argumenterar för komplexitet som en faktor som påverkar vilken respons incitament får. Agentteorin kan därför behöva utvecklas och ta hänsyn till psykologi och sociologi för att ge en bättre förståelse för hur motivation påverkar prestation. Det bidrar till en mer värdefull modell för företagsledare att använda sig av, samtidigt som teorin blir mer verklighetsförankrad (Cuevas-Rodriguez, Gomez-Meija & Wiseman, 2012; Foss & Stea, 2014).

1.3 Praktisk bakgrund

Ett agent- och principalförhållande finns mellan flera olika parter i ett företag. Det vanligaste är det mellan aktieägare och företagsledning, men även förhållandet mellan VD och mellanchefer, eller mellanchefer och den personal mellancheferen ansvarar för är ett agent- och principalförhållande (Besanko et al., 2013:402). För att lösa problematiken som föranleds av agent- och principalförhållanden finns det olika typer av incitamentslösningar som principalen kan erbjuda. Prestationsbaserade incitament är ett vanligt tillvägagångssätt och används inom olika branscher på olika sätt. Säljare jobbar ofta på provisionsbasis och erhåller en viss del av den totala försäljningssumman, brand managers blir vanligtvis belönade med en årsbonus som baseras på vinsten som har genererats under året och personer i

ledningspositioner inom publikt handlade aktiebolag får ofta delar av sin ersättning i form av aktie- och optionsprogram (Besanko et al., 2013:404-405). På det studerade fallföretaget är en sådan typ av incitament en gemensam konferensresa till utlandet. Konferenser hålls i företaget varje månad, men konferensresan till utlandet sätts som ett mål en gång om året. På dessa resor får hela företaget åka iväg 3-4 dagar och bland annat delta i gemensamma aktiviteter som middagar eller teambuilding-aktiviteter (Intervju VD). Ett sådant mål är en typ av yttre motivationsfaktor (Ryan & Deci, 2000). Syftet med resan är enligt VD Marcus Wikström (principalen) att få alla anställda (agenter) att göra sitt yttersta för att nå omsättningsmålet och skapa en stark gruppsammanhållning inom företaget (Intervju VD). Kohn (1993) menar att belöningar tenderar att minska kreativitet, då det begränsar risktagande och sökande efter alternativa möjligheter. Han menar också att managers istället bör betala sina anställda goda löner och sen göra allt för att de anställda ska tänka på annat än pengar. Det har bättre effekt än att locka med monetära incitament fortsätter han. Även om forskning har visat att belöningar och yttre motivationsfaktorer inte förbättrar prestation och produktivitet (Kreps, 1997; Ryan & Deci, 2000) har fallföretaget två år i rad nått sitt omsättningsmål och anställda belönats med en konferensresa till utlandet.

1.3.1 Fallföretaget Maria Nila

Fallföretaget som studerats heter Maria Nila AB och producerar hårvårdsprodukter. Det finns en hög vertikal integration, där företaget har lager- och produktionsanläggning i Helsingborg, huvudkontor samt marknad-och designavdelning i Stockholm och fältsäljare som jobbar i olika distrikt i Sverige och Danmark. Företaget tillverkar bland annat shampoo, balsam, hårinpackning och hårvax. Inom hårvårdsegmentet har man nischat sig genom att erbjuda helt veganska produkter med certifieringar från Leaping Bunny, Vegan Society och Cruelty Free.

Företaget har flera olika avdelningar som går att särskilja från varandra i termer av arbetsuppgifter och arbetssätt, vilket ligger till grund för uppsatsen syfte. De avdelningar som den här uppsatsen fokuserar på är produktion-, lager- samt marknadsavdelningen. Lageravdelningen och produktionsavdelningen slås ihop till en enhet eftersom de på förhand kan antas vara av liknande karaktär vad gäller arbetsuppgifter och arbetssätt. Således utgår studien från två enheter, lager-och produktionsavdelningen samt marknadsavdelningen.

1.4 Problemformulering

Agentteorin förutsätter att alla agenter reagerar lika på ett incitament. Forskning inom motivationsteori har visat att incitament underminerar den inre motivation och försämrar den utförda prestationen (Jordan, 1986). Deci & Ryan (1985, citerat i Kohn, 1993) har påvisat ett samband mellan belöningar och försämrad inre motivation i arbetsgrupper med hög grad av komplext arbete. Vidare har Oldham & Cummings (1996) forskning påvisat att komplexiteten i arbetet är en faktor som kan påverka vilken respons ett incitament får. Ajzen (1991) förklarar vilka faktorer som påverkar viljan att utföra ett beteende vilket ligger till grund för individens agerande. Den beteendebaserade agentteorin understryker vikten av motivation för att påverka agentens prestation (Pepper & Gore, 2012). Fallföretaget Maria Nila använder ett kollektivt incitament, en företagsgemensam konferensresa till utlandet, till företagets alla avdelningar för att öka prestationen. Tidigare forskning om arbetets komplexitet och dess påverkan på hur belöningar uppfattas har inte kunnat visa ett konsistent resultat, varför komplexiteten är en faktor att utforska (Baer, Oldham & Cummings, 2003). Vi undersöker om skillnaden i komplexitet mellan två olika avdelningar påverkar hur incitamentet i sin tur påverkar motivationen i dessa avdelningar.

1.5 Syfte och frågeställning

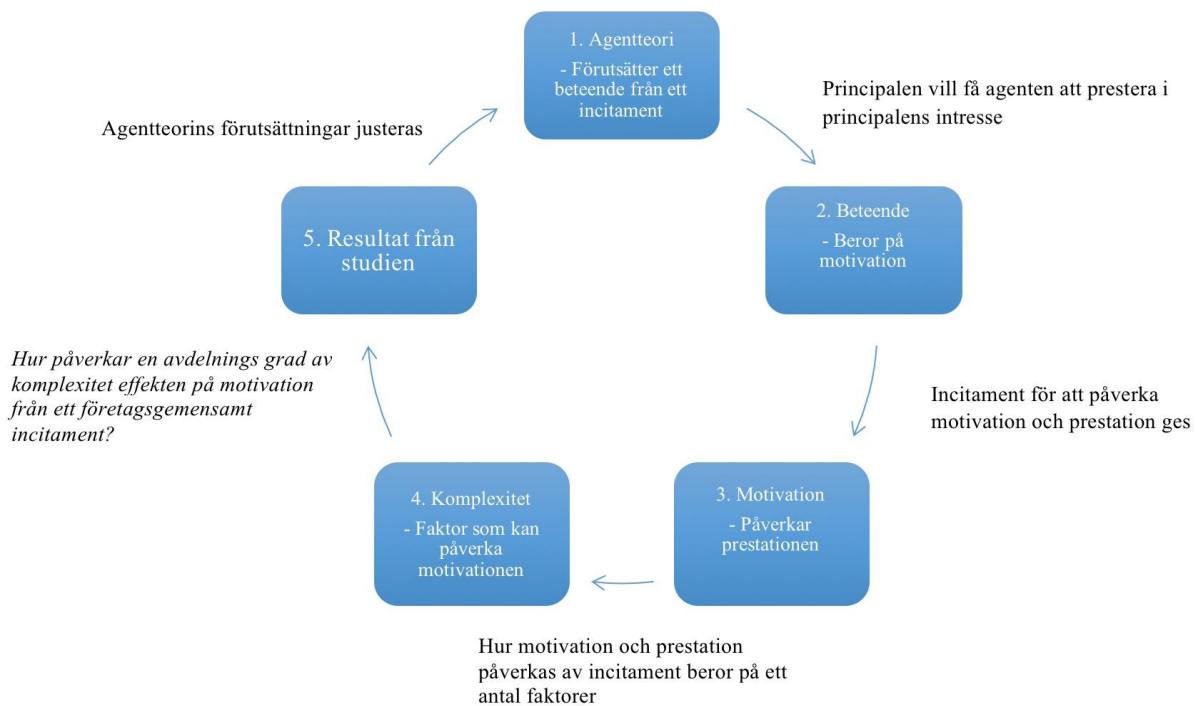
Då agentteorin förutsätter agents lika respons på incitament och tidigare forskning indikerar att det inte är så, finner vi det intressant att studera vad det kan bero på. Syftet med studien är således att undersöka om två avdelningars skillnad i komplexitet är en faktor som påverkar motivation i ett agent- och principalförhållande, där samma incitament ges till alla agenter.

Frågeställningen lyder:

- *Hur påverkar en avdelnings grad av komplexitet effekten på motivation från ett företagsgemensamt incitament?*

2. Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket går igenom de teorier som är viktiga för att förstå från vilket perspektiv analysen genomförs. Agentteorin förklarar förhållandet mellan en principal och agent samt deras skilda intressen. För att minska intressegapet försöker principalen styra agentens beteende. The theory of planned behaviour förklarar vad som ligger bakom en individs beteende. Komplexitet är den faktor vår studie fokuserar på och förklaras mer



ingående.

Fig 1. Modell över teoretiskt ramverk

2.1 Agentteorin

Agent- principalteorin förklarar förhållandet mellan två parter, där agenten anlitas av principalen för att utföra arbete åt denne så att principalens avkastning är relaterad till agentens agerande. Förhållandet uppstår i flera olika situationer inom ett företag men även i utomorganisatoriska förhållanden där ett företag agerar åt ett annat företags vägnar. Principalerna antas sträva efter att maximera skillnaden mellan det värde de tillhandahåller

till följd av agenternas ansträngning och det värde de betalar agenterna för ansträngning. Agenterna antas å andra sidan inte vara intresserade av att maximera värdet för principalen i första hand, utan är mer intresserade av att maximera värdet för sig själva (Besanko et al., 2013:402). Problematiken kan härledas till två faktorer: (1) agenten och principalen har olika intressen och/eller (2) agentens agerande eller vilken information agent tillhandahåller är svårt att identifiera och övervaka för principalen (Eisenhardt, 1989a). Agenten kommer att agera på ett sätt som gynnar den själv snarare än principalen (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989a).

Till följd av att det finns intressekonflikter mellan agenten och principalen uppstår kostnader när man försöker minska problematiken, så kallade agentkostnader. Agentkostnaderna består av (1) kostnader för övervakning, (2) kostnader för att binda upp agenten och (3) residualkostnader. Med kostnader för övervakning menas kostnader för de system eller aktiviteter som principalen använder för att kontrollera agentens agerande, så det inte avviker från det som är mest gynnsamt för principalen. Med kostnader för att binda upp agenten menas den ersättning som principalen betalar agenten för att den ska agera i principalens intresse. Med residualkostnader menas skillnaden mellan det agerandet som agent tillämpas och det som skulle ha varit optimalt för principalen (Jensen & Mickelsen, 1976).

2.2 Beteende

Ajzen (1991) menar att attityden mot ett beteende, subjektiva normer och uppfattad beteendekontroll är motivationsfaktorer som tillsammans formar en individs intentioner och beteenden. *Attitude toward the behavior* hänvisar till vilken grad en person har en gynnsam eller ogynnsam bedömning av beteendet i fråga. Nästa faktor är av social karaktär och beskrivs av Ajzen som *subjective norm*. Den hänvisar till det upplevda sociala trycket att

utföra kontra att inte utföra beteendet. Tredje faktorn som Ajzen nämner är *perceived behavioral control* vilket innebär hur lätt eller svårt ett beteende upplevs att utföra, här förväntas man även beakta tidigare erfarenheter samt förväntade hinder. *Intention* att genomföra planerade beteenden härleds enligt Ajzen av motivationsfaktorerna ovan. Det är indikationer på hur hårt människor är villiga att prova samt om hur mycket ansträngning de planerar att utöva för att utföra beteendet. Det förklaras även som vilken motivation individen känner för att utföra ett visst beteende. Generellt menar Ajzen att ju starkare avsikten att engagera sig i ett beteende är, desto mer sannolikt är det att det genomförs. Däremot bör det stå klart att *intention* endast kan uttrycka sig i beteende om beteendet i fråga utövas med vilje. Därmed förutsatt att personen kan bestämma efter behag huruvida individen vill utföra eller inte utföra beteendet.

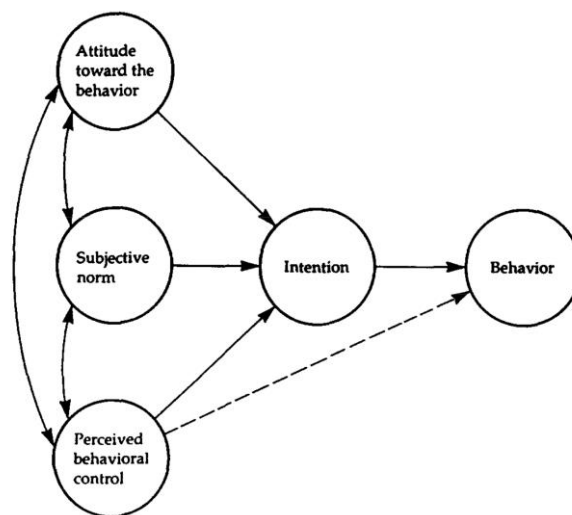


Fig. 2: Ajzen's Theory of planned behavior (Ajzen, 1991;182)

2.3 Motivation och prestation

Motivation är de faktorer som väcker, formar och riktar ett beteende mot ett mål (Nationalencyklopedin, 2017). Det är också definierat som de krafter som får en individ att tillfredsställa vissa behov (Pardee, 1990). En principal i ett agent- principalförhållande använder olika typer av incitament för att öka motivationen hos agenten och därmed också

öka prestationen. Det övergripande målet är att ökad prestation ska leda till ökad lönsamhet för företaget (Kanfer, Frese & Johnson, 2017). Motivation kan delas in i två skilda kategorier, inre och yttre motivation.

2.3.1 Inre motivation

Den inre motivationen tar sin utgångspunkt i humanistisk psykologi. Det är individorienterat och berör en individs drivkrafter och inre behov (Alvesson & Kärreman, 2012). Inre drivkraft motiverar en individ att utföra en uppgift eller ett åtagande endast för sin egen vinning och välbefinnande. Aktiviteten utförs alltså för den inneboende tillfredsställelsen istället för externa belöningar (Ryan & Deci, 2000). Amabile (1997) drog slutsatsen att företagsledningar i större utsträckning måste behandla motivation som det komplexa system det är och förstå att kreativiteten är som högst när det överlappar med en individs inre intressen och passioner. Cerasoli, Nicklin och Ford samt Grant (2014; 2008 citerat i Kanfer, Frese & Johnson, 2017) visar i sin forskning att inre motivation har större genomslagskraft i prestation än vad den yttre motivationen har.

2.3.2 Yttre motivation

Belöningar i form av pengar eller saker är exempel på yttre motivation. Det står i kontrast till den inre motivationen, där den yttre istället nedprioriterar uppgiftens självändamål och belöningen är drivkraften för utförandet (Ryan & Deci, 2000). I sin genomgång av motivationens teoretiska utveckling beskriver Kanfer, Frese & Johnson (2017) att belöningar dominerade som motivationsfaktorer under början av 1900-talet. Som tidigare nämnt kan yttre motivation och belöningar öka prestationen för enklare arbetsuppgifter, men ju mer som forskats, desto mer har synen på yttre motivation förändrats och fått ge plats åt inre motivation.

Ryan & Deci (2000) har utvecklat och kategoriserat yttre motivation i fyra underkategorier, organiserat i termer av integration med individens egen uppfattning om belöningen. Ju närmre inre motivation kategorierna kommer, desto mindre kontrollerad upplevs det yttre incitamentet. Den första formen av yttre motivation är *External regulation* som är rena belöningar eller straff. Den andra, *Introjection*, har vissa inslag som påminner om inre motivation och kan då involvera en individs ego eller ett fokus på hur man uppfattas av andra. Den tredje, *Identification*, har mer tydliga inslag av inre motivation och inkluderar en medveten reflektion över aktiviteten och individens egna målsättningar. Man kan alltså se ett egenvärde i det man gör. Den fjärde och sista kategorin, som gränsar inre motivation, är *Integration*. Då är det yttre incitamentet kopplat starkt till individens egna uppfattningar, värderingar och mål. Som exempel är en muntlig feedback en typ av extern belöning. Enligt Deci & Gagne (2005) kan positiv muntlig feedback vara bra för den inre motivationen. Den typen av belöning är i lägre grad en kontrollmekanism än de belöningar som istället underminerar inre motivation.

2.3.3 Prestation

Motivationens betydelse för prestationen på arbetet är omdiskuterad. Kohn (1993) hävdar att alla typer av belöningar underminerar den inre motivationen, vilket i sin tur försämrar prestationen. Han menar att belöning endast förändrar ett beteende tillfälligt, och inte skapar förändring på lång sikt. Jordans (1986) resultat visar att inre motivation minskar vid förväntningar om belöning, vilket talar för Kohns (1993) påstående. Det finns en bevisad undanträngningseffekt¹, vilket stärker anledningarna att inte försumma den inre motivationens betydelse för prestation (Frey & Jegen, 2001). Man kan kategorisera

¹ Från engelskans *Crowding Out*

belöningar i (1) *performance-independent rewards*, som belönar deltagande i en uppgift och (2) *completion-dependent rewards* som belönar slutförandet av en uppgift. Gemensam konsekvens för dessa är att de med stor sannolikhet har en avtagande effekt på inre motivation (Eisenberger & Cameron, 1996). I vissa fall har dock belöningar en positiv inverkan på den inre motivationen, bland annat om de gör sig uttryckta i muntliga positiva utvärderingar eller beröm (Erez & Kanfer, 1983). Å andra sidan visar Yoon, Sung, Choi, Lee & Kim (2015) att belöningar har en negativ effekt på kreativitet, varför de rekommenderar att företagsledningar använder belöningar med försiktighet då det kan få oönskade konsekvenser. När man får en belöning för utfört arbete och det finns flera sätt att utföra det på, kommer ett mer simpelt tillvägagångssätt att användas jämfört när man inte får en belöning. Fokus kommer helt enkelt vara att välja en enklare väg, vilket kan minska kreativiteten (Pittman, Emery & Boggiano, 1982).

2.4 Komplexitet

Arbetsuppgifter som är komplexa karakteriseras av att de är dåligt strukturerade, tvetydiga och svåra (Campbell, 1988:45). Vidare menar Campbell (1988) att komplexiteten ökar ju fler sätt som kan användas för att nå ett önskat mål och ju fler önskade mål som finns. Komplexiteten i en uppgift bestäms också av hur många olika variabler som är relaterade till resultatet och antalet interaktioner med andra parter som är nödvändiga för att genomföra uppgiften. Ju fler variabler som är relaterade till ett arbete desto högre är komplexiteten i det arbetet (Sommer & Loch, 2004). En annan faktor som bidrar till graden av komplexitet i en arbetsuppgift är antalet steg den består av. Ju fler steg en arbetsuppgift innehåller desto högre är komplexiteten. Steg som upprepas flera gånger bidrar dock inte till ökad komplexitet (Wood, 1986).

Nivån av motivation påverkar en persons kreativitet och prestation (Amabile, 1997). McGraw & McCullers (1979) menar att inre motivation är lämpligt för att påverka prestationen positivt i komplexa arbetsuppgifter medan yttre motivation är lämpligt för påverka prestationen i mindre komplexa arbetsuppgifter. Oldham & Cummings (1996:610) är inne på samma spår och hävdar att mer komplexa arbeten tenderar att skapa en högre nivå av motivation än simplare arbeten. De menar att komplexa arbeten i högre grad skapar inre motivation hos individen på grund av avsaknad av extern kontroll. Baer, Oldham och Cummings (2003) har påvisat ett samband mellan yttre incitament, kreativitet och komplexitet i arbete. Deras resultat visar att då graden av yttre incitament ökar blir konsekvensen ökad kreativitet för jobb med låg komplexitet, och minskad kreativitet för jobb med hög komplexitet.

3. Metod

I rapportens metod beskriver vi vårt tillvägagångssätt för att besvara frågeställningen. Den inledande delen förklarar den valda forskningsdesignen. Vidare följer urvalsprocesser, datainsamling, analysverktyg samt en diskussion kring metodens trovärdighet utifrån ett kvalitativt perspektiv.

3.1 Forskningsdesign

För att besvara frågeställningen anser vi att en abduktiv² ansats är lämplig. Det är en konstant växling mellan empiri och teori, där syftet är att vid nya empiriska upptäckter återgå till teorin för vidare reflektion och få en förnyad insikt (Alvehus, 2013:109). Under tiden empirisk data samlats in har vi samtidigt reflekterat över valda teoretiska resonemang och utvecklat dem i symbios. I litteraturen finns en gränsdragning mellan deduktiv och induktiv ansats. Deduktion är hypotesprövande och induktiv är teorigenererande. En kvalitativ metod utgår ifrån forskarnas tolkning av den insamlade datan, vilket kan göra en deduktiv ansats problematisk på grund av själva tolkningsprocessen (Alvehus, 2013:109). Den induktiva metoden utgår ifrån ett resultat som sätter igång en tolkningsprocess och genererar en generell teoretisk förklaring. Det är inte syftet, då vi ämnat belysa ett tillkortakommande av en befintlig teori och inte utveckla en generell teoretisk förklaring för det fenomen som studerats.

Fokus för uppsatsens studie är en enskild företagsorganisation som man kan isolera från andra organisationer. Det är en fallstudiedesign vars tongivande avgränsningar kännetecknas av intensiv och detaljerad granskning av en enskild organisation, en enda plats eller en specifik händelse (Bryman & Bell, 2013:84-85). Ett fall kan urskiljas ur en mängd andra fall.

² Den abduktiva ansatsen kallas i Bryman & Bell (2013:34) för *iterativ* strategi, vilken beskrivs som en upprepande rörelse mellan teori och empiri.

Det har en egen identitet, ett distinkt beteendemönster eller kultur (Alvehus, 2013:75). Den här uppsatsen bygger på en sådan studie av hårvårdsföretaget Maria Nila. Stake (1995 citerat av Bryman & Bell, 2013:86) skiljer på tre typer av fallstudier; interna fallstudier, instrumentella fallstudier och fallstudier som rymmer multipla eller kollektiva fall. I första hand är det Maria Nilas sociala struktur, kontext och situation som vi vill få en inblick i och granska, vilket faller under kategorin interna fallstudier. Lee (2007 citerat av Bryman & Bell, 2013:87) påpekar att fallstudiens styrka är partikularisering, alltså verkligheten som den ser ut i en given situation, snarare än generalisering vars syfte är att dra slutsatser oberoende av situation. Vi har haft som mål att på djupet förstå den situation som råder inom Maria Nila, varför vi fann fallstudiedesignen bäst lämpad.

För att få en tydlig bild av den komplexa sociala struktur och de samband som råder inom Maria Nila har vi valt en kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden grundar sig i det tolkande synsättet och heuristiken, som har ett större fokus i att *förstå* människors beteende snarare än att *förklara* det (Bryman & Bell, 2013:38). Till skillnad från kvantitativ forskning är det vad som sägs och vilken verklighet en individ förmedlar som är viktigt för analysen (Bryman & Bell, 2013:49-50). Den komplexitet som sociala konstruktioner medför är svår att reducera och förenkla och är inte det huvudsakliga syftet med en kvalitativ metod (Alvehus, 2013:21). Istället är det förståelsen för de fenomen som gör sig gällande i fallföretaget, samt tolkningen av dem, som står till grund för uppsatsens kvalitativa metod.

3.2 Urval

3.2.1 Val av fallföretag

Istället för att ställa upp ett antal kriterier och leta fallföretag utifrån dem, har vi först identifierat ett fallföretag och etablerat en problemformulering för det specifika fallet. Således

har fallföretaget bestämts i förväg och utifrån det har kriterier bestämts för vilken typ av problem och frågeställningar som kan besvaras. På fallföretaget finns det tydligt definierade avdelningar och ett tydligt incitament som är gemensamt för alla avdelningar. Av de anledningarna är Maria Nila ett lämpligt val av fallföretag för att besvara uppsatsens frågeställning. Följande kriterier har tagits fram utifrån syftet att studera vilken roll komplexitet har för hur ett incitament påverkar motivationen:

- *Olika avdelningar.* Fallföretaget har en långt gången vertikal integration där man kontrollerar stora delar av värdekedjan. Det betyder att man har flera tydligt avgränsade avdelningar som går att identifiera, då de skiljer sig åt vad gäller arbetsuppgifter och arbetssätt.
- *Motivation.* Det finns ett tydligt incitament som alla företagets anställda får ta del av om önskad prestation nås.

Vi var tidigt i kontakt med fallföretaget och kunde föra en dialog kring tänkbara problematiseringar. Genom ett inledande möte diskuterade vi våra mål och önsknings med förhoppningen om att få stöd och support från fallföretaget att bedriva en undersökning, vilket vi också fick gehör för. Då uppsatsen är av akademisk och vetenskaplig karaktär har det varit viktigt att inte låta det bli en konsultrapport. Det har både vi och fallföretaget varit medvetna om under hela processen. Alvehus (2013:51) poängterar att författare till en uppsats hela tiden ska behålla *problemformuleringsprivilegiet*, det vill säga kontrollen över vilket problem som ska undersökas. Utifrån det har vi självständigt formulerat ett problem och en frågeställning vilket gör att det finns en harmoni mellan problemformuleringen och fallet.

3.2.2 Val av respondenter

Eisenhardt (1989b) menar att urvalsprocessen i fallstudier kan skilja sig från andra former av forskning där obundna slumpmässiga urval ofta är att föredra för att maximera studiens externa validitet. Hon menar då istället att fallstudien kan öka möjligheter för transparens. Eftersom det inte går att bestämma vilken population stickprovet är representativt för är det omöjligt att dra generella slutsatser utifrån resultatet, men det kan utgöra en språngbräda för fortsatt forskning (Bryman & Bell, 2013: 204-205).

Urvalsramen har innefattat alla heltidsarbetande inom varje studerad avdelning som uppfyller följande kriterier:

- Varit med på minst en konferensresa,
- Varit anställd minst 6 månader vid genomförandet av den senaste konferensresan i mars 2017

Kriterierna är valda för att respondenterna ska kunna ge information som kan användas för att besvara frågeställningen. Anställda som inte varit med på en konferensresa kan inte uttala sig om vilka motivationseffekter resan har. Därför är de inte lämpliga som respondenter, eftersom vi ville ha information om upplevda motivationseffekter både innan och efter målet var uppnått. Efter att urvalskriterier formulerats har valet av respondenter gjorts utifrån ett bekvämlighetsurval, alltså de respondenter som finns tillgängliga för oss vid forskningstillfället (Bryman & Bell, 2013: 204). I forskning inom management är bekvämlighetsurval mycket vanligt. För att uppnå en tillräcklig mängd av respondenter har vi har via mail, eller muntligen, gjort en förfrågan till tillgängliga respondenter som uppfyller kriterierna för urvalsramen. Maria Nilas lager- och produktionsavdelning består av 18

anställda och marknadsavdelningen av 7 anställda (Intervju VD). Lagerchefen och produktionschefen fick ta del av urvalskriterierna och kunde erbjuda 5 anställda som uppfyllde dessa. 2 av dem blev kontaktade direkt och ställde upp på intervju med kort varsel. Resterande 3 bokades i förväg med hjälp av produktionschefen, på grund av att produktionens dagliga arbetet inte skulle påverkas. Samtliga svarade ja på att bli intervjuade vid förfrågan. Vi hade tillgång till 6 mailadresser på marknadsavdelningen, varför bara 6 av 7 blev tillfrågade. Av dem blev 4 intervjuade och 2 lämnade inget svar om deltagande. 1 blev aldrig kontaktad på grund av brist på kontaktuppgifter.

3.3 Forskningsinstrument

För uppsatsens syfte har vi ansett semistrukturerade intervjuer mest lämpligt. Kvalitativa intervjuer erbjuder en hög grad av flexibilitet, vilket gör dem attraktiva att använda vid fallstudier. Det är respondentens ståndpunkt och synsätt som förespråkas i den kvalitativa intervjun, vilket en kvantitativ intervju ser som icke önskvärt (Bryman & Bell, 2013:474). Den semistrukturerade intervjun är standardiserad till den grad att det på förhand är bestämt vilka områden eller teman som ska beröras. Följdfrågor är accepterat och även att föredra, för att ge utrymme till respondentens förklaring av händelser, mönster och beteenden (Bryman & Bell, 2013:475-476). Under intervjutillfällena har vi ställt följdfrågor när det passat, till exempel vid speciellt intressanta svar eller då svaren varit oförväntade.

Som grund för intervjuerna har en intervjuguide skapats. Intervjuguiden innehåller de frågor och teman som ska täckas och beröras (Bryman & Bell, 2013:482) varefter vi formulerat frågor med utgångspunkt att kunna besvara frågeställningen. I intervjuguiden får frågorna inte vara alltför specifika. Riskerna är att det hindrar alternativa idéer eller synsätt att komma fram, vilket inte är förenligt med hur en kvalitativ forskningsprocess genomförs (Bryman &

Bell, 2013:483). Frågorna har därför formulerats så att de är öppna men ändå håller sig till temat. Under intervjuprocessen har vi varit medvetna om hur frågor formulerats för att undvika ledande frågor eller frågor där svaret är av ja-eller-nej karaktär. Nackdelar med semistrukturerade intervjuer är problematiken kring respondentens förmåga att uttrycka sig samt vår tolkning av det som sagts. När vi har uppfattat otydligheter eller att respondenten inte har givit ett tillräckligt utförligt svar har lämpliga följdfrågor ställts. Det ligger ett stort ansvar på den som leder intervjun, då det är av vikt att skapa förutsättningar för respondenten att utveckla sina svar. Intervjuguiden testades vid ett tillfälle med en respondent från fallföretaget där syftet var att bedöma frågornas kvalitet för att de skulle kunna revideras och anpassas. Datan från testintervjun har inte använts i empirin. För att minska risken för Hawthorneeffekten³ har testrespondenten inte gjort någon ny intervju.

3.4 Tillvägagångssätt

De semistrukturerade intervjuerna har spelats in vid intervjutillfällena och transkriberas utifrån inspelningen. Risken med inspelningar kan vara att intervjuobjektet känner en begränsning i hur öppen han eller hon kan vara (Alvehus, 2013:85). Ett alternativ är därför anteckningar under intervjuns gång. Men, risken är då att det som hörts skrivs ned, och inte det som sagts. Därför har vi bedömt inspelning som ett säkrare tillvägagångssätt för att minska missuppfattningar och misstolkningar. Anonymitet har tillämpats för varje respondent för att öka sannolikheten för sanningsenliga och verklighetsförankrade svar. Det gäller av förklarliga skäl inte vid intervjun med VD:n. Respondenterna har i samråd med oss bestämt en tidpunkt för intervju och samtidigt informerats om att intervjun handlar om motivation men vi har inte presenterat syftet närmare. Intervjun har fungerat som en konversation, snarare än en utfrågning, för att låta respondenten ge djupare och mer genuina svar.

³ Hawthorneeffekten innebär att respondenten säger det den tror att intervjuledaren vill höra (Bryman & Bell, 2013:73)

Flexibilitet som intervjuledare är viktigt. Dels lyhördhet för att följa upp intressanta teman, dels gällande frågornas ordningsföljd och uppföljning (Bryman & Bell, 2013:492). Vi har tagit det i beaktande under intervjuprocessen.

Vi har turats om att agera intervjuledare och har haft som ambition att närvara alla tre vid intervjutillfällena. Vid vissa intervjuer har endast två av oss varit närvarande och vid två tillfällen har intervjuledaren varit ensam närvarande. Intervjuerna består av ca fyrtiofem minuter långa samtal där intervjuledaren följer den på förhand skrivna intervjuguiden. Samma intervjuguide har använts vid samtliga intervjuer, med undantag för intervjun med VD, men intervjuerna skiljer sig åt vad gäller följdfrågor baserade på respondenternas svar. Intervjuerna med personalen från lager-och produktionsavdelningen har ägt rum i mötesrum på Maria Nilas anläggning i Helsingborg. Intervjuerna med personalen från marknadsavdelningen samt VD har av geografiska och resursmässiga skäl ägt rum över telefon. Telefonintervjuerna har i regel varit längre än de fysiska intervjuerna. Vid telefonintervjuerna har minst två stycken varit närvarande vid intervjutillfället för att minimera risken för missförstånd och tolkningsfel i svaren så att rätt följdfrågor har kunnat ställas.

3.5 Dataanalys

Kvalitativa undersökningar kännetecknas av att man försöker tolka och förstå hur intervjuobjekten upplever sin tillvaro, omgivning och överhuvudtaget det sammanhang de ingår i. I studier av detta slag är det av intresse att ta reda på hur världen uppfattas vara snarare än hur världen faktiskt är (Lundahl & Skärvad, 1999:101). Datan från intervjuerna har kodats i ett kodningsschema. I denna process har respondenternas data brutits ned, studerats, jämförts och kategoriserats vilket skapat begrepp som grupperats och placerats in i

lämpliga fack (Bryman & Bell, 2013:579-580). De fenomen som respondenterna upplevt och beskrivit har tolkats och satts i sammanhang.

Vid bearbetningen av datamaterialet har vi transkriberat varje intervju. Under kodningsprocessen har datan delats upp efter avdelningstillhörighet och sedan kategoriserats enligt följande: beskrivning av arbetsuppgifter, stämning, motivation, prestation och konferensresa. Grunden för kategorierna kommer från intervjuguiden som följer en liknande struktur. Detta har gjorts genom att var och en gått igenom alla transkriberingar och klippt ut intressanta citat. Sedan har ett kodningsschema skapats där material, som vi bedömt vara användbart, samlats och strukturerats. Efter kategoriseringen har återkommande fraser och nyckelord identifierats och använts för att skapa ett meningsfullt resultat. Sedan har vi tillsammans jämfört vilken data vi funnit intressant och därefter bestämt hur datan ska användas i analysprocessen.

För att bedöma graden av komplexitet har vi utgått ifrån följande faktorer: repetition, variation och standardisering. Arbetsuppgifter som består av flera olika steg är mer komplexa ju fler steg som utförs. Men, om ett steg utförs flera gånger räknas det fortfarande som ett steg, varför hög repetition inte ökar komplexiteten (Wood, 1986). Enligt Campbell (1988:43) är "antalet sätt att nå det önskade resultatet" en faktor som påverkar en arbetsuppgifts komplexitet, han menar då att komplexiteten ökar ju fler sätt det önskade resultatet kan nå på. Han menar också att komplexiteten ökar ju fler önskade resultat som går att nå. En arbetsuppgifts komplexitet är en funktion av händelser som ingår i uppgiften som utförs, hävdar Haerem, Pentland & Miller (2015). Det har vi valt att definiera som variation. Om det endast finns ett sätt att nå ett önskat resultat så måste det sättet användas varje gång. Om det finns flera olika sätt att nå det önskade resultatet så är det möjligt att variera

tillvägagångssättet och fortfarande nå önskat resultat. Campbell (1988:45) menar att komplexa arbetsuppgifter karakteriseras av dålig struktur och tvetydighet. Dålig struktur och tvetydighet har operationaliserats till begreppet standardisering, då de indikerar att det är svårt att skapa rutiner och standardiserade sätt för att utföra komplexa uppgifter. Genom denna analysprocess har vi på en komparativ grund kunnat skilja avdelningarna åt ur ett komplexitetsperspektiv. Det talas alltså aldrig om komplexitet i absoluta termer, utan endast om avdelningars komplexitet i förhållande till varandra.

Som en del i att stärka vår tolkningsprocess och den analys som gjorts utifrån empirin, finns det citat efter flertalet av empiriavsnitten som illustrerar vilken typ av data som framkommit. För att ytterligare underbygga att korrekt tolkning och analys är gjord, finns citat som visar att tolkningarna inte är lösryckta ur sitt sammanhang eller icke-representativa uttalanden. De citaten återfinns i bilaga 1 och benämns som styrkecitat.

3.6 Validitet och reliabilitet

Det förs en diskussion mellan kvalitativa forskare om relevansen i begreppen validitet och reliabilitet och huruvida de bör anpassas till kvalitativ forskning, då de från början är kriterier för kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2013:400). Ett kriterium som kvantitativ forskning använder sig av är graden av generaliserbarhet. En kvalitativ forskning som undersöker ett fallföretag kan inte antas vara representativt och därmed inte ha någon generaliserbarhet. Åtminstone inte empiriskt, då den endast är en ögonblicksbild av av en dynamisk och föränderlig social struktur (Bryman & Bell, 2013:86-87). Då den här studien är just en fallstudie på Maria Nila kan resultatet endast användas för att förstå hur avdelningars grad av komplexitet, incitament och motivation hänger ihop i fallet Maria Nila. Vi menar dock att

resultatet kan fungera som en fingervisning om hur det kan se ut inom andra organisationer. Resultatet är även viktigt för att indikera om området kräver vidare forskning.

Det finns två begrepp, trovärdighet och äkthet, som alternativa kriterier till validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985; Guba & Lincoln, 1994, citerat av Bryman & Bell, 2013:402). Det första begreppet, trovärdighet, består av fyra delkriterier varav vi har valt att fokusera på tre; tillförlitlighet, överförbarhet och konfirmering. Tillförlitlighet handlar om i vilken grad den bedrivna forskningen representerar den bild av verkligheten som den beskrivs av personerna som deltar i undersökningen (Bryman & Bell, 2013:403). Rapporten vilar endast på vad som framkommit av intervjuerna och inga egna värderingar förvränger den information som respondenterna givit. Överförbarheten bedöms genom hur utförlig redogörelsen och beskrivningen av forskningen är för att andra personer ska kunna bedöma i vilken grad resultaten kan överföras till andra miljöer (Bryman & Bell, 2013:404). Vi har därför så tydligt som möjligt beskrivit vilket tillvägagångssätt som använts. Konfirmering innebär att forskarna agerat i god tro och inte låter egna värderingar påverka slutsatserna. Det andra begreppet, äkthet, grundar sig på huruvida undersökningen faktiskt ger en rättvis bild av fallet (Bryman & Bell, 2013:405). Med tanke på att vi hela tiden varit medvetna om dessa kriterier har en neutral inställning hela tiden dominerat vilka ställningstagande som gjorts.

3.7 Kritik mot kvalitativ metod

Många förespråkare av kvantitativa forskningsmetoder kritiserar kvalitativ forskning för att vara subjektiv. Olika forskare har olika uppfattning om vad som är viktigt vilket i sin tur påverkar vilken data som analyseras. Även intervjuobjekt kan behandlas olika och ge olika information beroende på vem som leder intervjun. På grund av den kvalitativa metodens

tendens att vara icke strukturerad medför det svårigheter för replikering. Även generaliserbarheten kritiseras då vissa forskare hävdar att den sociala struktur och kontext som råder i studieögonblicket är unikt för den speciella situationen och då är det omöjligt att dra generella slutsatser. Fallstudien är inte ett stickprov och studien ämnar inte att resultera i generella slutsatser för en hel population, utan snarare för teori (Bryman & Bell, 2013:416-417). Resultatet är därför inte att betrakta som en absolut sanning utan en aktuell ögonblicksbild av hur det ser ut inom Maria Nila inom studiens tidsram.

En risk vid intervjuer är att respondenten säger det man tror att intervjuledaren vill höra, den så kallade Hawthorneeffekten (Bryman & Bell, 2013:73). För att minimera effekten så gott det går har vi endast berättat att intervjun handlar om motivation och inte presenterat syftet närmare. En annan risk som funnits är att respondenten vill framställa sig i god dager och inte är helt ärlig i sina svar eller påståenden, vilket vi har haft i åtanke vid analysen.

4. Empiri

Följande avsnitt redogör för det empiriska material som samlats in från intervjuer med personal på Maria Nila. Först ges en beskrivning av företagets status i dagsläget samt mer ingående beskrivning av de studerade avdelningarnas arbetsuppgifter. Därefter presenteras avdelningarnas syn på hur man upplever arbetets komplexitet, motivation och hur man uppfattar det företagsgemensamma incitamentets påverkan på motivationen.

4.1 Verksamhetsbeskrivning

4.1.1 Fallföretaget Maria Nila

Maria Nila är ett Svenskt hårvårdsföretag med säte i Stockholm. Företaget bedriver utveckling, tillverkning och försäljning av hårvårdsprodukter till den professionella hårvårdsmarknaden (Maria Nila Årsredovisning, 2016). Företagets produkter är i premiumsegmentet och företaget är salongslojala vilket innebär att produkterna säljs hos frisörsalonger (Intervju VD). Det finns ett brett sortiment av hårvårds- och stylingprodukter där fokus ligger på kvalitet och färgbevarande produkter. Nyckeln till företagets framgång är att de tillhandahåller produkter till alla konsumenter oavsett hårtyp eller önskat resultat (Maria Nila Årsredovisning, 2016).

Företaget har sin produktionsanläggning i Helsingborg där all utveckling, framställning och produktion sker. Genom att driva och ha kontroll över hela processen, från idé där företagets egna kemister väljer ut och testar olika ingredienser, till färdiga produkter kan Maria Nila garantera sunda arbetsvillkor och hög kvalitet på sina produkter. Produkterna är veganska, Cruelty Free-certifierade och utvecklade med kärlek för djurliv. Djurvänlighet och hållbarhet är viktiga värden för Maria Nila och under 2016 genomfördes kampanjer med fokus på djurvänlighet och en insamling genomfördes för att stötta The Perfect World Foundation som

jobbar med att skydda och rädda elefanter i Afrika (Maria Nila Årsredovisning, 2016). Företagets idé är att tillverka produkter som gör skillnad för salonger, kunder, djur och miljö (Maria Nila, 2017).

Internt har företaget en relativt platt organisationsstruktur vilket bidrar till att det är enkelt och flexibelt att arbeta med de olika avdelningarna simultant (Intervju 3; 2). Kopplat till den platta organisationsstrukturen ligger interna värderingar som att företaget ska vara familjärt. Att bevara den familjära känslan är något som företaget jobbar aktivt med när nya strukturer krävs i och med den höga tillväxttakten (Intervju 3). Den familjära känslan är stark i företaget vilket bekräftas av flertalet respondenter (Intervju 3; 4; 6; 8; 9).

“Det bästa är väl att vi är relativt platt organisation fortfarande vilket gör att det är väldigt snabbt och flexibelt att arbeta med de olika avdelningarna. Speciellt jag som sitter med marknadsföring, för mig är det jätkligt bekvämt att kunna få saker igenom på olika marknader väldigt snabbt.” (Intervju 3)

Företaget har haft en stark ekonomisk utveckling de senaste åren. Omsättningsökningen sedan 2014 är cirka hundra procent och 2016 uppgick omsättningen till drygt 131 miljoner kronor. I takt med att omsättningen ökar har personalstyrkan ökat inom samtliga avdelningar och i slutet av 2016 hade Maria Nila 56 anställda (Maria Nila Årsredovisning, 2016).

4.1.2 Det företagsgemensamma incitamentet - Konferensresan

Maria Nila har ett företagsgemensamt mål för alla avdelningar att uppnå en viss årsomsättning. Kopplat till det målet är ett incitament i form av en konferensresa till utlandet. Om målet uppnås åker hela företaget med all personal från alla avdelningar på resan. 2015

var första året som företaget jobbade med en målsättning kopplat till en resa (Intervju VD). Målet uppnåddes och på våren 2016 åkte hela företaget till Mallorca. På konferensresan på Mallorca presenterades målet för 2016 och som incitament presenterades en liknande resa till Amsterdam våren 2017. Målet för 2016 uppnåddes och på konferensen i Amsterdam presenterades målet för 2017 vilket är bundet till en resa till Island 2018 (Intervju 6).

Konferensresan består precis som namnet antyder av en konferensdel där företagsledningen presenterar årets resultat, pratar om avgörande händelser under året som gått och framtidsplaner för företaget. Men den är inte bara jobbrelaterad, utan en del består av fritids- och nöjesaktiviteter (Intervju VD). Exempel på aktiviteter är teambuilding, båtutflykt på Mallorca, segway tour i Amsterdam och middagar med efterföljande nattklubsbesök (Intervju VD; Intervju 8).

Syftet med att arrangera icke jobbrelaterade aktiviteter under resan är att stärka gruppsammanhållningen och skapa en familjär kultur. Genom att arrangera aktiviteter där personalen umgås över avdelningsgränserna vill företaget stärka relationerna vilket väntas bidra till en starkare lagkänsla och underlätta kommunikationen i företaget (Intervju VD; Intervju 3). VDN säger att han har sett positiva effekter av aktiviteterna och uppger att han efter resorna har sett samtal mellan personer som inte arbetar direkt med varandra och som inte interagerade med varandra på samma sätt innan resan (Intervju VD). Även de anställda säger att resan har positiv effekt på sammanhållningen och att det bidrar till en familjär stämning (Intervju 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9)

4.1.3 Marknadsavdelningen

Marknadsavdelningen ansvarar för all kreativ produktion som vidrör varumärket, produkt- och konceptutveckling, visuell utveckling samt hemsidor. Man arbetar också med att bistå marknaden med uppdaterad information, tillhandahållande av marknadsmaterial och skapa olika evenemang som exempelvis kundkvällar (Intervju 3; 1). Materialet som skapas anpassas efter vem som efterfrågar det, vilket kan vara distributörer eller olika typer av kunder (Intervju 2). Även inköp av material och logistiska problem som uppkommer av inköpen tillhör en del av det arbete som utförs (Intervju 1). Vid ett tillfälle spelade man in en reklamfilm med djur, vilket medförde oväntade uppgifter som studioarbete och djurskötsel (Intervju 2; 3). Det material som skapas på avdelningen är resultatet av nära samarbete. Man diskuterar idéer tillsammans, ger input och förmedlar sina åsikter (Intervju 3). Marknadsavdelningen är förlagd på företagets huvudkontor i Stockholm. Som arbetsredskap används framförallt olika typer av rit- och designprogram på datorn.

“[...] kommer någon med en ide så sitter vi och faktiskt granskar det allihop och det tror jag är det våran avdelning eller varför jag trivs och många andra också. Sen är det också kul det hela den biten med att dom sakerna vi kommer på tillsammans att få se det förverkligas också.” (Intervju 3)

4.1.4 Lager - och produktionsavdelningen

Lageravdelningen och produktionsavdelningen har olika typer av uppgifter men lika arbetssätt. Produktionen består av blandning av produkter och fyllning av produkter i emballage samt paketering. Färdiga produkter körs sedan in på färdigvarulagret (Intervju 7). Där tar lagerarbetet vid och man plockar inkommande ordrar samt paketerar för leverans till

kund. Produktionen styrs av veckoscheman där man på förhand har bestämt vilka produkter som ska produceras (Intervju 4). Då körs rätt typer av emballage och råvaror till blandningen samtidigt som inleverans av nytt produktionsmaterial ska tas om hand (Intervju 7). Lagerarbetet innefattar packning av inkommande kundordrar, in-och utleverans och logistik. I lagerarbetet ingår även ett begränsat antal administrativa uppgifter, dessa är främst kopplade till exportordrar och består av bland annat varudeklaration i form av tulldokument (Intervju 6). Produktionen arbetar i tvåskift, vilket innebär att man har två arbetslag som arbetar överlappande från tidigt på morgonen till sent på kvällen. Lagerpersonalen arbetar normala arbetstider, ca 07:00-16:00. Det finns en inneboende flexibilitet i de båda avdelningarna, då arbetsprocesserna är utformade för att inte vara tidskrävande att lära sig (Intervju 6). Jobbar man i produktionen kan man alternera sina roller och ibland även hjälpa till att packa ordrar om det behövs (Intervju 4; 6; 5).

4.2 Marknadsavdelningens syn på komplexitet, motivation och konferensresan

4.2.1 Komplexitet

Respondenterna från marknadsavdelningen beskriver sitt arbete som varierat i hög grad. Även om vissa typer av arbetsuppgifter är återkommande så varierar detaljerna i dem (Intervju 2). Det finns en viss grad av repetition, men utrymme för variation inom olika uppgifter. Återkommande uppgifter är exempelvis när produktbeskrivningar ska göras på olika språk (Intervju 9). På frågan om hur man upplever i vilken grad arbetet är standardiserat har svaren varit "Nej, inte över huvud taget" (Intervju 1) och "Den ena dagen är inte den andra lik" (Intervju 3), men det förekommer arbetsbeskrivningar för vissa typer av uppgifter. Ett exempel är riktlinjer för varumärket. Ibland måste riktlinjerna följas, men ibland måste man också ta beslut på stående fot (Intervju 9).

Marknaden som Maria Nila finns på är i ständig rörelse och förväntar sig nya saker hela tiden. Saker konsumeras fort och nyheter stannar som nyheter i en kort period, vilket upplevs som svårt (Intervju 3). Det krävs en hög nivå av kreativitet, men också struktur, vilket bidrar till att komplexiteten upplevs som hög. Olika typer av arbetsuppgifter ingår i det dagliga arbetet, som exempelvis inköp, produktutveckling eller kommunikation både internt och externt (Intervju 1).

“[...] till exempel att vi har en annons i samma tidning då blir det repetitivt eftersom jag måste göra den typen av uppgifter med jämna mellanrum. Men sen så varierar man ju alltid den annonsen med vad det är för typ av kampanj till exempel eller vad det kan vara. Men det är ju på ett sätt samma typer av uppgifter i mellan ått men sen så blandas det ju liksom upp.” (Intervju 2)

“Utmanande? Ja absolut! Utmanande blir det ju också för att vi ska hela tiden se till att ha någonting nytt och fräscht.” (Intervju 3)

4.2.2 Motivation

Faktorer som motiverar personalen på marknadsavdelningen är problemlösning, delaktighet i processer, positiv feedback och möjligheter till personlig utveckling. Det är viktigt att känna sig uppskattad och bli tagen på allvar. Utvecklingssamtal och att någon lyssnar på en är återkommande svar från flera av respondenterna (Intervju 1; 2). Även frihet att ta egna beslut och forma sin egen arbetsdag är uppskattat och en sak som är motiverande. Stämningen på avdelningen beskrivs som bra (Intervju 3). Kontoret man arbetat på hittills har man börjat växa ur, vilket gjort att utrymmet varit trångt, men det har å andra sidan bidragit till att personalen lärt känna varandra bra. Till skillnad från större företag och konkurrenter, har man en unik inblick i produktionsprocessen och kan följa en produkt från idé till färdig

slutprodukt (Intervju 3). När man får vara med och ha ett 'finger i spelet' upplevs som motiverande (Intervju 2). Tillfällen då motivationen är extra hög är efter lyckade kampanjer (Intervju 1; 2) och då har man firat med frukost eller after-work (Intervju 1).

I termer av kommunicerade värderingar från företaget, internt och externt, skiljer sig svaren åt på hur dessa uppfattas. Externt stämmer företagets värderingar överens med respondenternas egna värderingar. Många är djurvänner och är stolta över de produkter man erbjuder marknaden (Intervju 2; 3). Det finns ett genuint intresse för varumärket och produkterna. Respondenterna anser att det är viktigt att de kan stå för produkterna dem arbetar med. När det gäller interna värderingar finns det olika åsikter om hur man tar hand om sin personal på bästa sätt och även hur och vem som får uppskattning (Intervju 1).

“Jag är ju fortfarande här för att jag ju är genuint intresserad och vill fortsätta bygga det och hade det varit ett annat företag som jag hade jobbat på så hade jag känt samma sak. Jag hade aldrig kunnat vara på ett företag där jag inte tror starkt på vad det är vi kan göra.” (Intervju 3)

“[...] jag vet att jag själv ofta motiveras av när det finns problem att lösa, oavsett vad de problemen är eh så tycker jag om att gå in och se någonting som är till exempel dåligt gjort och inte fungerar och lösa det och se hur det blir bättre. Den processen att se någonting kan gå från inte så bra till väldigt bra, tycker jag är väldigt motiverande.” (Intervju 1)

4.2.3 Konferensresan och motivation

Konferensresan uppfattas i de flesta fall som positiv. Den beskrivs som trevlig och kul och bidrar till en familjär känsla (Intervju 2). Resan är ett bevis på att på att man slår sina mål (Intervju 3). Huruvida målet påverkar det vardagliga arbetet skiljer sig åt. För några är det ingenting som man tänker på (Intervju 1; 2) och som inte påverkar prestationen medan det för en annan spelar en stor roll i arbetet (Intervju 1). I ett fall beskrivs resan som ett “jobbigt projekt” som istället för att ha en uppiggande och motiverande effekt upplevs som stressande och som ett nödvändigt ont (Intervju 1). Bakgrunden till att respondenten upplever resan negativt är att hen upplever att hen inte hinner med sina arbetsuppgifter, är borta hemifrån och helt enkelt inte ser något värde i att sitta i ett konferensrum utomlands och göra någonting som lika gärna kunde ha gjorts hemma i Stockholm. Respondenten uppger att hen gillar att resa privat men i tjänsten upplevs det endast som en belastning (Intervju 1).

“Men ärligt talat jag blir skit taggad och glad när jag hörde att vi skulle åka till Island.” (Intervju 2)

På frågan huruvida det företagsgemensamma målet har någon påverkan på respondenternas arbete är tvetydigt, då respondenternas svar går isär. En respondent menar att målet och tillhörande belöning i form av konferensresan inte har någon som helst motivations- eller prestationseffekt på hans dagliga arbete (Intervju 1). En annan respondent menar att det företagsgemensamma målet hade stor effekt på hans motivation och prestation då målets utformning, vilken är att prestera över årsomsättningsbudgeten är vad hen arbetar för (Intervju 3). Respondenten beskriver sig själv som en tävlingsmänniska och ser budgetmålet som en tävling. Hen menar att även om marknadsavdelningen endast har indirekt effekt på försäljningen så är det gemensamma budgetmålet något som sporrar och ökar prestationen

(Intervju 3). Målet har en positiv effekt för att respondenten vill hjälpa sina kollegor, främst säljarna, så att de rätta förutsättningarna för att uppnå målet och därigenom tillsammans få belöningen. Samma respondent lägger vikt vid att uppnå målet tillsammans och den gemenskapen det innebär (Intervju 3). Två respondenter upplevde belöningen som positiv och uppskattade verkligen resan och att de fick möjlighet att umgås med kollegor från olika avdelningar, men känner inte att det påverkar deras prestationer på något sätt (Intervju 2; 9).

“Hur påverkar det målet ditt vardagliga arbete? Inte alls.” (Intervju 1)

“Det här målet, påverkar det ditt arbete i vardagen?” Aa absolut! Det målet byggs ju på att vi ska slå vår budget och det är ju en stor del av mitt arbete att se till så att det faktiskt lyckas.” (Intervju 3)

4.3 Lager- och produktionsavdelningens syn på komplexitet, motivation och konferensresan

4.3.1 Komplexitet

Arbetsuppgifterna på lager- och produktionsavdelningen innehåller en viss typ av variation, då man ibland kan hoppa mellan olika moment mellan avdelningarna, till exempel vara i produktionen vid ett tillfälle eller plocka ordrar vid ett annat, beroende på tillgång av personal och arbetsbelastning (Intervju 4; 5). I vissa fall upplevs variationen större (Intervju 6) medan variationen i andra fall är låg (Intervju 4; 5). Graden av standardisering beskrivs som hög, där man lär upp ny personal på ett visst sätt och en viss förväntan finns på hur uppgifter ska utföras (Intervju 6). När nya produkter tas in i sortimentet krävs det inställning och anpassning av maskiner, men varje produkt har ett standardiserat tillvägagångssätt (Intervju 4; 8). Arbetssättet är oftast liknande (Intervju 8) men erbjuder en viss frihet, bland annat i

vilken ordning man utför uppgifterna (Intervju 7; 6). Om man ser till hur arbetsuppgifterna utvecklats över tid finns det processer som automatiserats. Ett exempel är inplastningen av pallar som idag görs av en maskin (Intervju 6), vilket bidragit till att arbetsuppgifterna blivit enklare. Men införandet av nya maskiner kräver en viss tid till inläring och operativ hantering (Intervju 5). En del av arbetet följer veckoscheman (Intervju 7; 4), vilket beskrivs som enformigt (Intervju 5).

“Det kan skilja sig lite grann mellan produkt och produkt, du kan inte bara ställa in samma värde, man får ändå testa sig fram lite grann. Säg ett balsam, om det stått länge blir det lite segare, om det är nytt blandat är det lite lösare. Har du samma värde på maskinerna då kommer det inte bli fyllt rätt.” (Intervju 5)

“Varierat kanske det inte är så mycket, för jag har ju samma uppgifter varje dag men, som jag sa innan, det är ju rätt så fritt eftersom jag själv kan välja hur jag vill göra det.” (Intervju 7)

4.3.2 Motivation

Det finns en gemensam uppfattning bland personalen på lager- och produktionsavdelningen att motivation är viktigt. Trivsel, socialt umgänge, personlig utveckling (Intervju 6; 8) och delaktighet (Intervju 5; 8; 4) är faktorer som räknas upp som motiverande. Respondenterna på lager- och produktionsavdelningen uppger att det är viktigt att ha roligt, att de trivs tillsammans och att det finns utrymme att skoja med varandra för att arbetet ska gå lättare då och motivation höjs (Intervju 5; 4; 6; 7). Positiv feedback är viktigt enligt respondenterna. När man gör ett bra jobb och får positiv feedback höjs motivationen (Intervju 4; 5). Det är också motiverande att se företaget växa då man kan se sitt eget slutresultat och känna att det

bidrar (Intervju 5). Man framhäver också vikten av att ha en god stämning på arbetsplatsen. Alla kan skoja med varandra och det beskrivs vara "högt i tak" (Intervju 6). Stämningen gör att arbetet blir enklare och när det går bra för företaget lyser det igenom på personalen (Intervju 7). Personlig utveckling visar sig i att vissa vill lära sig nya saker för att utvecklas (Intervju 6; 8) Det finns tillfällen då personalen träffas utanför arbetet, exempelvis på After-Work. Det upplevs bidra till ökad trivsel och gemenskap vilket också påverkar stämningen positivt. "Vi är som en familj, vi behandlar varandra som vänner, skämtar väldigt mycket och det är rolig stämning" (Intervju 4). Tillfällen då stämningen är låg är då produktionsmaskiner krånglar och inte fungerar som de ska, eller framåt kvällen när tröttheten stiger (Intervju 4; 8). Stressiga dagar, när det är mycket att göra, kan den positiva energin sjunka lite grann. Då går man inte runt och skämtar med varandra i samma utsträckning (Intervju 4). Även dagar då sömnen varit dålig eller när misstag görs sjunker stämningen (Intervju 5).

Värderingar som företaget kommunicerar externt känner flera av respondenterna att man håller med om. "Det är viktigt att man kan stå för det man gör" (Intervju 5). Produkterna som produceras tycker man är genuint bra och man är stolt över att stå bakom dem (Intervju 6). Internt finns det olika uppfattningar. Det framhävs att det är viktigt att alla blir behandlade lika, men att vissa avdelningar får mer uppskattning än andra (Intervju 4).

Vid frågor om prestation och vad som får prestationen att höjas är ett återkommande svar tävlingsmoment då man är en tävlingsmänniska (Intervju 4; 6). När man får en utmaning är det motiverande att ta itu med uppgiften och försöka göra en så bra prestation som möjligt (Intervju 6). Flera respondenter uppger att man ser att ens egen prestation påverkar företaget och andra avdelningar (Intervju 4; 5; 6).

“Det finns ju ingenting bättre än att veta eller att kämpa hårt för något och sedan få höra det. Alltså för då vet man ju att det är någon som uppskattar det och någon som har sett det och det triggas ju dig ännu mer. Det triggas i alla fall mig att fortsätta utvecklas att jobba ännu hårdare.” (Intervju 6)

“Det är det ju givetvis, sen som jag sa innan alltså, motivation och motivation men det är ju viktigt att man tycker att man kan gå till jobb alltså och inte må illa om vi säger så. Jaja, ja trivs du på ditt jobb så mår du ju mer eller mindre bra och då höjs motivationen också än att man går och mår dåligt.” (Intervju 7)

4.3.3 Konferensresan och motivation

I vissa fall har konferensresan till utlandet påverkat motivationen positivt. Anledningen till höjd motivation har bland annat varit att man känt sig lika mycket värd som andra i företaget (Intervju 4) eller att man lärt känna andra personer inom företaget som jobbar på andra avdelningar än en själv (Intervju 5; 7). Det finns också en uppfattning om att förståelsen för alla företagens processer och bli mer enade är en viktig del i konferensresan (Intervju 6). Resan visar att företaget bryr sig om sina anställda och att man förtjänar att njuta (Intervju 5). Respondenterna kan i viss grad känna en koppling mellan det arbete man utför och årsomsättningen. Till exempel uppger en respondent att man måste fakturera kunderna för att det ska gå in i budgeten, vilket är en av arbetsuppgifterna, men upplevelsen är att så länge man sköter sitt arbete kan man inte göra något mer för att nå målet (Intervju 7). Flera positiva faktorer med resan lyfts fram. Bland annat att den är betald av företaget (Intervju 8) samt att den skapar trivsel och sammanhållning (Intervju 7).

“Hur påverkar det målet ditt vardagliga arbete? Inte så mycket, det tror jag inte eftersom vi har vårt eget schema som vi går efter så det gäller mest säljarna för det är deras siffror som gäller.” (Intervju 8)

“Resan i sig kanske inte triggas mig, jag vet ju att så länge vi tar den budgeten så får vi den resan men vi har ju som sagt hög arbetsmoral redan och vi alla är positiva och glada hela tiden så vi arbetar hårt där ute även om det skulle vara en resa eller inte.”
(Intervju 6)

“Hur skulle du säga att det här målet och löftet om att åka på en sån här resa påverkar ditt dagliga arbete? Ja, det påverkar mig både för att, som sagt jag vill prestera på topp, få ut produkterna så kunderna kan få sina produkter så när nästa order kommer in så vi kan få ut den också.” (Intervju 5)

5. Analys

I följande avsnitt görs en analys utifrån det tidigare presenterade teoretiska ramverket samt den empiri som samlats in. Först analyseras komplexiteten i de olika avdelningarna, sedan vilka motivationsfaktorer som identifierats och avslutningsvis det företagsgemensamma målets effekter.

5.1 Avdelningarnas komplexitet i förhållande till varandra

Avdelning	Lager- och produktion	Marknadsavdelning
Variabler		
Repetition	<ul style="list-style-type: none">Återkommande arbetsuppgifter (hög grad)Veckoschema (hög grad)	<ul style="list-style-type: none">Unika kampanjer (låg grad)Föränderlig marknad (låg grad)
Standardisering	<ul style="list-style-type: none">Automation (hög grad)Givna tillvägagångssätt (hög grad)	<ul style="list-style-type: none">Grafiska riktlinjer (hög grad)Hög nivå av kreativitet (låg grad)
Variation	<ul style="list-style-type: none">Begränsat antal arbetsuppgifter (låg grad)Liknande arbetssätt (låg grad)	<ul style="list-style-type: none">Många olika typer av arbetsuppgifter (hög grad)Extern och intern kommunikation (hög grad)
Komplexitet	Lägre	Högre

Fig. 3. Sammanställning av avdelningarnas komplexitet

Sommer & Loch (2004) menar att ju fler variabler och interaktioner som måste beaktas för en uppgift, desto högre är komplexiteten. På marknadsavdelningen finns det flera olika typer av arbetsuppgifter, bland annat skapande av nytt marknadsmaterial, varuinköp eller studioarbete i vissa fall, vilket indikerar en hög grad av variation. Marknaden är föränderlig och efterfrågar nya koncept och kampanjer hela tiden. Mycket kommunikation sker internt men också externt till kunder och distributörer vilka man får feedback från som anpassas till arbetet. Det finns således ett flertal interaktioner med olika parter och variablerna i arbetet är många och indikerar låg repetition (Campbell, 1988:43). Det finns en viss grad av standardisering och repetition inom vissa återkommande inslag i arbetet. Det finns grafiska

riktlinjer att hålla sig till vilket ger en ökad grad av standardisering vilket kräver mindre kreativitet. Marknaden, som är en intressant man jobbar mot, är i ständig rörelse vilket gör att slutresultatet av ett arbete kan vara svårt att förutse, vilket enligt Sommer & Loch (2004) talar för att arbetet är mer komplext. Det finns inte heller en mall att följa eller på förhand bestämd väg till önskat resultat vilket innebär låg repetition och låg standardisering (Wood, 1986; Campbell, 1988:45). Den egna upplevelsen av arbetet är att det är komplext, har en hög grad av variation och en låg grad av standardisering.

Arbetet på lager- och produktionsavdelningen innehåller ett antal återkommande arbetsuppgifter såsom blandning, fyllning av emballage och orderplock. Arbetsuppgifterna skiljer sig åt men är återkommande och utförs på liknande sätt varje gång. Graden av repetition av arbetsuppgifter är därför relativt hög, vilket inte ökar komplexiteten (Wood, 1986). Arbetsprocesserna är beroende av varandra. Beroendet består i ett sekventiellt förfarande där den producerade mängden i produktionen påverkar arbetet på lagret medan arbetet på lagret inte i betydande grad påverkar produktionen. Graden av standardisering är relativt hög då varje produkt tillverkas genom ett standardiserat tillvägagångssätt (Campbell, 1988:45). Det finns automatisering i form av produktionsmaskiner samt en inplastningsmaskin, vilket bidragit till att arbetsuppgifterna blivit enklare. Vid upplärning av ny personal har en hög grad av standardisering varit önskvärd då man vill att arbetet ska utföras på ett visst sätt. Respondenterna beskriver i vissa fall sina arbetsuppgifter som varierade när de själva får uppskatta huruvida arbetsuppgifterna är varierande eller inte. När respondenterna sen beskriver sina arbetsuppgifter och vad de faktiskt gör så framkommer en bild av ett arbete där arbetssättet inte skiljer sig speciellt mycket åt. Variation består i faktorer såsom vilka produkter man arbetar med eller vilka volymer som hanteras. Arbetssättet beskrivs dock som likartat oberoende av dessa faktorer, varför graden av variation är låg

(Sommer & Loch, 2004). Jämfört med marknadsavdelningen är det därför rättvist att säga att lager- och produktionsavdelningen har en lägre grad av komplexitet i sitt arbetet.

5.2 Motivation och komplexitet

Faktorer som motiverar	Marknadsavdelning	Lager- och produktionsavdelning
Personlig utveckling:	X	X
Positiv feedback:	X	X
Delaktighet:	X	X
Identifikation:	X	X
Trivsel:		X

Fig. 4 Motiverande faktorer på avdelningarna

En återkommande faktor som motiverar personalen från både lager- och produktionsavdelningen samt marknadsavdelningen är personlig utveckling. Utvecklingssamtal och chansen att få lära sig nya saker framhålls som ett uppskattat inslag. Den typen av motivation är vad Ryan & Deci (2000) kallar inre motivation, som är ett åtagande för egen vinning eller ett utförande för den inneboende tillfredsställelsen. Den gynnsamma attityden gentemot personlig utveckling bör enligt Ajzens (1991) Theory of Planned Behavior öka sannolikheten för att beteendet genomförs vilket ytterligare kan driva på den inre motivationen Ryan & Deci (2000) hänvisar till. Den andra typen av motivation, yttre motivation, har istället en drivande kraft mot en belöning eller ett annat incitament istället för själva utförandet av uppgiften (Ryan & Deci, 2000). Positiv feedback är en sådan typ av yttre motivation. Det är en faktor som flera av respondenterna, på båda avdelningarna, uppger verkar motiverande. När man får höra att man gör ett bra jobb och vet att det man gör blir uppskattat, triggar det en ännu mer (Intervju 6).

I större företag finns inte samma chans till att följa en produkts utveckling från idé till färdig produkt. På Maria Nila har man därför en unik inblick i produktionsprocessen då allting produceras i den egna produktionsanläggningen och en närhet som kommer från den platta organisationen (Intervju 3). Delaktigheten i produkternas utveckling är något som respondenterna från marknadsavdelningen tycker är motiverande. Även på lager- och produktion är delaktigheten något som är motiverande, då man kan se att sitt eget resultat får företaget att växa (Intervju 5). En annan del är identifikationen med företagets produkter. Respondenterna känner en stolthet över att arbeta med Maria Nilas produkter på grund av dess kvalitet och exklusivitet. De menar att det viktigt att arbeta med produkter som de kan stå för fullt ut och inte behöver hymla med några detaljer ur produktionsprocessen (Intervju 2; 5; 6) vilket har en positiv effekt på attityden respondenterna har till att agera i principalens intresse (Ajzen, 1991). Ryan & Deci (2000) talar om *Introjection*, som involverar en persons ego, och *Identification*, som inkluderar en medveten reflektion över vad man gör och presterar. Båda två är yttre motivation då man vill att andra ska se vad man presterar samt att den medvetna reflektionsprocessen visar att man ser ett egenvärde av det man gör i form av bidrag till företagets tillväxt.

Något som återkommande nämns i intervjuerna med personalen på lager- och produktionsavdelningen är att det råder ovanligt bra stämning i gruppen. På marknadsavdelningen å andra sidan betonas inte vikten av social trivsel på samma sätt varför vi kan identifiera en skillnad i vilket värde respondenterna från de olika avdelningarna lägger i den sociala trivseln. Respondenterna från lager- och produktionsavdelningen pratar varmhjärtat om sina kollegor och nämner dem som en av de bästa sakerna med att jobba på Maria Nila. De uppger också att det är viktigt att ha roligt tillsammans, för att arbetet då blir lättare att utföra. Den sociala identifikationen med gruppen målas upp som en inre

motivationsfaktor (Ryan & Deci, 2000) där respondenterna vill göra bra ifrån sig och underlätta för sina kollegor. Det kan indikera att personalen bedömer trivsel gynnsamt för sin motivation (Ajzen, 1991).

5.3 Konferensresans effekter

Maria Nilas företagsgemensamma mål, konferensresan till utlandet, är som tidigare nämnt kopplat till årsomsättningen. Agentteorin föreslår prestationsbaserade incitament för principalen att påverka agentens beteende i den riktning som är mest gynnsam för principalen (Besanko et al., 2013:404). Det gemensamma incitamentet, konferensresan, är ett prestationsbaserat incitament då det är helt beroende av årsomsättningen. Det kategoriseras som yttre incitament då det är en belöning som ämnar påverka den yttre motivationen, vilket enligt Ryan & Deci (2000) är en *External regulation*. Anledningen till att ledningen har valt att koppla målet till årsomsättning är enligt VDn att alla avdelningar på företaget, direkt eller indirekt, har en påverkan på omsättningen (Intervju VD). Enligt agentteorin bör incitament öka respondenternas vilja att agera i principalens intresse (Besanko et al., 2013). En sådan effekt tycks inte finnas hos respondenterna, då flera av dem indikerar att man är motiverad och presterar så gott man kan oberoende av målet. Istället beskriver respondenterna att motivationen kommer från sociala faktorer som trivsel och umgänge, personlig utveckling, identifikation med företaget och delaktighet i företagets produktionsprocess. Enligt Ajzen (1991) är det *subjective norm* där beslutet att utföra eller inte utföra ett beteende härleds från socialt tryck. Konferensresan upplevs i de flesta fall positiv av respondenterna då den ändå verkar ha en motivations- och prestationshöjande effekt. Respondenterna uppger att de inte jobbar hårdare för att uppnå målet vilket är önskad effekt av incitamentet. Variation förekommer dock på individnivå där några respondenter uttryckt att konferensresan som incitament har en viss motivationshöjande effekt. Inom båda avdelningar nämns

tävlingsinstinkt som en faktor som påverkar motivation och är då inte kopplat till arbetets komplexitet, utan verkar ha sitt ursprung i individens personlighet.

6. Slutsats

I slutsatsen presenteras svaret på uppsatsens frågeställning samt ytterligare slutsatser som är baserade på den analys som gjorts.

Uppsatsen inleddes med en teoretisk och praktisk bakgrundsbeskrivning av hur agentteorin förutsätter lika respons på ett incitament, samt tidigare forskningsresultat som visar att komplexiteten i arbetet är en faktor som påverkar agenternas respons. Fallföretaget Maria Nila, med olika avdelningar som skiljer sig i komplexitet, har studerats utifrån frågeställningen:

Hur påverkar en avdelnings grad av komplexitet effekten på motivation från ett företagsgemensamt incitament?

Genom datainsamlingen och efterföljande analys kan vi dra slutsatsen att skillnaden i avdelningarnas komplexitet i Maria Nilas fall inte är en faktor som påverkar hur motivationen påverkas hos respondenterna från lager- och produktionsavdelningen och marknadsavdelningen. Istället är det individuella preferenser som är avgörande för effekten av det företagsgemensamma målet. Några respondenter har upplevt lite motivationshöjande effekt, andra har inte upplevt någon ökad motivation eller prestation alls. Effekten av att de anställda träffar varandra och umgås är positiv och motivationshöjande. Det finns alltså ett tydligt värde i konferensresan till utlandet. Värdet ligger dock i de sociala och relationsbyggande effekterna internt i företaget och är inte relaterade till resan som ett incitament.

7. Diskussion

Här diskuteras effekterna av det företagsgemensamma incitamentet vidare i en bredare kontext. Det ges också en förklaring över hur det teoretiska kunskapsbidraget förhåller sig till agentteorin, motivation och beteende. Slutligen diskuteras tillkortakommanden med studien samt förslag till vidare forskning.

Den tidigare forskningen är överen gällande yttre incitaments undanträngningseffekt gällande inre motivation (Jordan, 1986; Frey & Jegen, 2001; Kohn, 1993). Det företagsgemensamma målet är som bekant av kategorin yttre incitament. På förhand kan det finnas anledning att bedöma det företagsgemensamma målet som dåligt i den bemärkelsen att det teoretiskt underminerar den inre motivationen. I Maria Nilas fall upplever de tillfrågade respondenterna att motivationen är på topp och vissa hävdar att den är så hög att det inte går att höja den mer. Konferensresan bidrar till ökat socialt umgänge mellan avdelningarna och skapar en stark familjekänsla. Den empiriska datan har visat att det ökar motivationen vilket då antyder att det ändå finns anledning att göra resan. Det verkar som om det snarare är konferensresans konsekvenser än incitamentet i sig som ger motivationshöjande effekter. Frågan är då om det bästa sättet att presentera resan för personalen är som incitament eller som ett tecken på uppskattning. Om resan inte var direkt kopplad till personalens arbetsinsats skulle det kunna medföra att personalen skulle känna sig ännu mer uppskattad om det upplevdes som att företaget bjöd på resan endast av god vilja. Nuvarande upplägg kan skapa ett förhållande där de anställda upplever att företaget är skyldiga att bjuda på en resa eftersom de har blivit lovade detta om de levererar över årsomsättningsmålet. Den upplevda generositeten och omtanken risker då att bli mindre än om resan hade varit en gåva.

Ett intressant resultat från den empiriska insamlingen är att respondenterna på lager- och produktionsavdelningen i mycket högre grad framhäver socialt umgänge och trivsel som bidrag till ökad motivation. I Maria Nilas fall skulle den skillnaden kunna bero på avdelningarnas skillnad i komplexitet, men inte härledas till det företagsgemensamma målet som incitament, utan som följd av att konferensresan görs. Det finns då anledning att inte helt utesluta skillnad i komplexitet som en faktor som påverkar motivation, men på ett annat sätt än vad denna uppsats undersökt.

7.1 Kunskapsbidrag

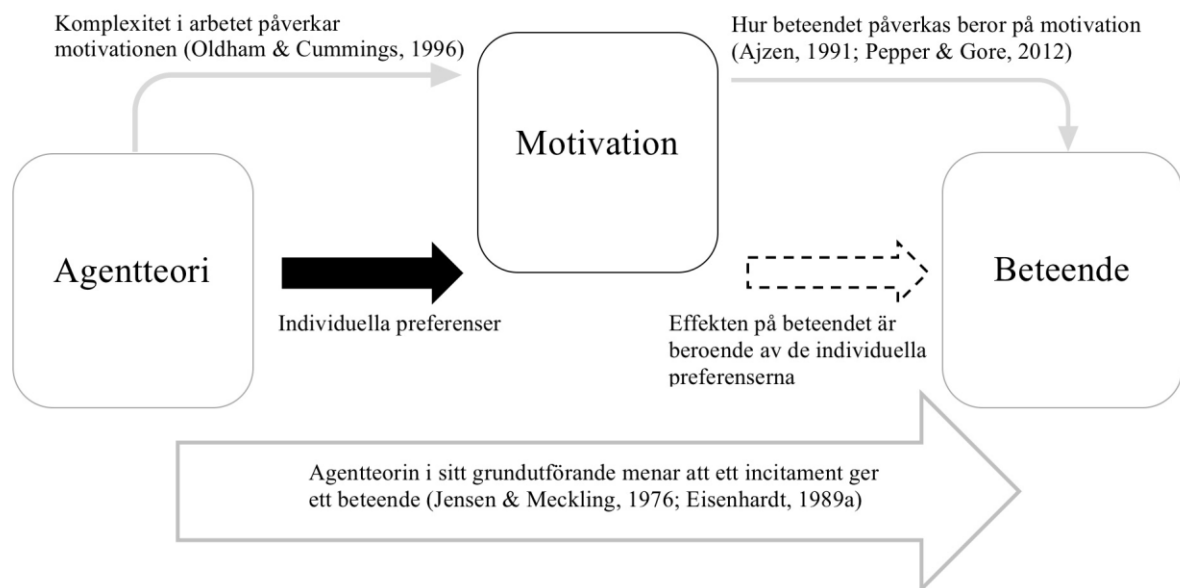


Fig. 5 Kunskapsbidrag

Agentteorin förutsätter lika beteende från incitament och att incitament minskar intressegapet mellan principalen och agenterna. Den här studien visar att agentteorin behöver utvecklas genom att problematisera effekterna av incitament för att få agenten att agera i principalens intresse. Incitament kan ha en enande effekt på parternas intressen men effekten skiljer sig åt mellan olika agenter varför inte incitament kan användas universellt för att minska intressegapet. På Maria Nila är avdelningarnas komplexitet inte en faktor som spelar roll för

hur motivation påverkas av det företagsgemensamma incitamentet. Istället är det individuella preferenser som avgör vilken effekt ett företagsgemensamt incitament ger, vilket illustreras av den ifyllda pilen. Konsekvensen blir att beteendet också beror på individuella preferenser, vilket illustreras av den streckade pilen i figuren. Därför finns det anledning för principalen att undersöka andra tillvägagångssätt än företagsgemensamma incitament för att påverka agenter att agera i principalens intresse.

7.2 Kritik mot studien

Studien bygger data som kommit fram under intervjuer. Under intervjuerna har respondenterna fått svara utefter sina egna erfarenheter och upplevelser kring arbetsuppgifter, stämning på avdelningen, motivation, prestation och effekter av att jobba med företagsgemensamma incitament. I intervjusituationer finns det en risk att respondenten inte svarar helt sanningsenligt på frågorna utan istället ger de svaren som de tror att intervjuledaren vill ha eller försöker framställa sig själva i bättre dager. För att minska risken för detta och få en mer heltäckande bild hade vi kunnat intervjua fler personer och genomfört egna observationer på företaget.

Studien är gjord på fallföretaget Maria Nila och visar således en bild av hur situationen ser ut inom Maria Nila just nu. Utifrån den bilden är det inte möjligt att dra några generella slutsatser om hur företagsgemensamma incitament påverkar motivationen inom avdelningar med olika grad av komplexitet. För att få fram ett generaliserbart resultat hade vi behövt kolla på ett större antal företag vilket hade krävt en studie av helt annat omfång. Resultatet är som sagt inte direkt överförbart på andra företag men kan däremot användas som en fingervisning och vara en anledning för den som arbetar med företagsgemensamma incitament att analysera vilken effekt de faktiskt har.

7.3 Förslag till vidare forskning

Genom den här studien kan vi konstatera att det företagsgemensamma incitamentet som Maria Nila använder sig av inte tycks ha någon större effekt på de anställdas motivation. Genom intervjuerna har vi dock fått en bild av att motivationen och trivseln inom företaget är hög. Den insamlade datan ger ingen heltäckande bild av vad det är som gör att motivationen är hög bland de anställda. Här är det möjligt att tänka sig att effekten från incitamentet är svag till följd av att motivationen redan är hög inom företaget. För att djupare kunna förstå företagsgemensamma incitament som motivationsfaktor skulle det vara intressant att göra en likadan studie på ett företag där motivationen bland de anställda i utgångsläget är låg.

För den vidare forskningen föreslår vi också undersökning av flera fallföretag där komplexiteten kan studeras ännu närmre och via fler angreppspunkter. Exempelvis hur komplexiteten påverkar motivation ur ett mer generellt perspektiv än för responsen på ett företagsgemensamt incitament. Vidare studier skulle även kunna undersöka huruvida olika incitament har olika effekter på motivationen.

8. Referenser

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok* (1st ed.) Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M & Kärreman, D. kap 12 i Alvesson, M & Sveningsson, S (red) (2012). *Organisationer, ledning och processer* (2nd ed.) Lund: Studentlitteratur AB.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations *California Management Review* Vol. 40 No.1: 39-58

Baer, M., Oldham, G. R. & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly* 14: 569-586

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

Bryman, A. and Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2nd ed.). Stockholm: Liber AB.

Campbell, D. J. (1988). Task Complexity: A Review and Analysis. *Academy of Management Review* Vol. 13, No 1: 40-52

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

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 18, No. 1: 105-115

Deci, E. L. & Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation *Journal of Organizational Behavior* 26: 331-362

Eisenberger, R. & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth?. *American Psychologist*, 51: 1153-1166

Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.

Eisenhardt, K. M. (1989b) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: 532-550

Erez, M. & Kanfer, F. H., (1983). The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance, *Academy of Management Review* Vol. 8, No. 3: 454-463

Foss, N. & Stea, D. (2014). Putting a Realistic Theory of Mind into Agency Theory: Implications for Reward Design and Management in Principal-Agent Relations *European Management Review* Vol. 11: 101-116

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory *Journal of Economic Surveys* Vol. 15, No. 5: 589-611

Haerem, T., Pentland B. T. & Miller, K. D. (2015). Task Complexity: Extending a core concept *Academy of Management Review* Vol. 40, No. 3: 446-460

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.

Jordan, P. C., (1986). Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment *Academy of Management Journal* Vol. 29, No. 2: 405-412

Kanfer, R., Frese, M & Johnson, R. E., (2017). Motivation related to Work: A Century of Progress *Journal of Applied Psychology* Vol. 102, No 3: 338-355

Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work *Harvard Business Review* sept-oct '93: 54-63

Kreps, D. M. (1997). The Interactions Between Norms and Economic Incentives: Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives *American Economic Review* Vol. 87, No. 2: 359-364

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3rd ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Maria Nila (2017). Tillgänglig online: <http://marianila.com/se/about> [hämtad 2017-05-10]

Maria Nila Årsredovisning 2016 (2017). Tillgänglig online via Lunds Universitetsbibliotek/BIBSAM: <http://web.retriever-info.com.ludwig.lub.lu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562989540&country=SE> [Hämtad 2017-05-10]

McGraw, K. O. & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a Detrimental Effect of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set *Journal of Experimental Social Psychology* 15 :285-294

Nationalencyklopedin (2017). Tillgänglig online: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/motivation> [hämtad 2017-04-22]

Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work *Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 3: 607-634

Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation* tillgänglig online: <https://eric.ed.gov/?id=ED316767> [hämtat 2017-04-22]

Pepper, A. & Gore, J. (2012). Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation *Journal of Management* Vol. 41, No. 4: 1045-1068

Pittman, T. S., Emery, J & Boggiano, A. K. (1982). Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Reward-Induced Changes in Preference for Complexity *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 42, No. 5: 789-797

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions *Contemporary Educational Psychology* 25: 54-67

Sommer, C. S. & Loch, H. C. (2004). Selectionism and Learning in Projects with Complexity and Unforeseeable Uncertainty. *Management Science* Vol. 50, No. 10: 1334-1347

Stigler, G. J. (1974). Free riders and collective action: An appendix to theories of economic regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science* 5: 359-365.

Wood, R. E. (1986). Task Complexity: Definition of the construct *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 60–82

Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K. & Kim, S. (2015). Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation *Creativity Research Journal* 27(4): 383-39

Intervjuer

Intervju 1, (2017) maj.

Intervju 2, (2017) maj.

Intervju 3, (2017) maj.

Intervju 4, (2017) maj.

Intervju 5, (2017) maj.

Intervju 7, (2017) maj.

Intervju 8, (2017) maj.

Intervju 9, (2017) maj.

Intervju VD, (2017) maj.

Bilagor

Bilaga 1. Styrkecitat

Följande tabell innehåller citat som vi tycker är extra intressanta från intervjuerna från marknadsavdelningen respektive lager- och produktionsavdelningen. Citaten är kategoriserade inom områdena *komplexitet, motivation och företagsgemensamt mål*.

Avdelning	Område	Proof quotes
Marknadsavdelning	<u>Komplexitet</u>	<p>“Alright, would you say that it’s a lot of variation in your work?” “Yes, it’s a lot of variation, different things yeah.” (Intervju 9)</p> <p>“Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter? Repetitiva?” “Oh det skulle jag verkligen inte vilja säga snarare raka motsatsen.” (Intervju 3)</p> <p>“Komplexitet?” Ett väldigt komplext utan att ha hybris, hög nivå av kreativitet och struktur, två grejer som kanske inte alltid är självklara tillsammans.” (Intervju 1)</p> <p>“What is it that you find complex?” “It’s very complex like different, you just always...yeah it’s a huge what’s the word? Like a web.” (Intervju 9)</p>
Marknadsavdelning	<u>Motivation</u>	<p>“Hur ser du på motivation? Vad motiverar dig?” [...] jag motiveras själv av problemlösning oavsett vad de problemen är[...]” (Intervju 1)</p> <p>“Yeah, and workwise? What would you say motivates you there?” “Ehm workwise, the people motivate me, doing like design, trying different things and working with different projects and also working with different customers that is very motivating because because you’re updated and doing new stuff and yeah.” (Intervju 9)</p> <p>“Jag blir motiverad av att vi har sköter i stort sett alla led själva eeh det gör också så att man får vara i med i processen och se vad alla gör.” (Intervju 3)</p>
Marknadsavdelning	<u>Företagsgemensamt mål</u>	<p>“Jag jobbar inte sämre för att slippa, men jobbar på att det ska byta form. Har ingen som helst höjande effekt.” (Intervju 1)</p> <p>“Tycker inte om de här resorna. Ser det inte alls som en morot. Ser det som ett jobbigt projekt.” (Intervju 1)</p> <p>“Jag tror väl i och för sig att syftet är att vi ska prestera mer att det ska vara en sporre... Men jag vet inte, det kanske är ännu mer en sporre för säljarna..” (Intervju 2)</p>
		<p>“Tycker du att det är ett utmanande jobb?” “Kanske inte, nä, haha, men för mig alltså som har kommit upp i ålder nu så bryr det inte mig så mycket, jag tycker det är skönt alltså att lulla runt och göra dessa grejerna och jag, så att jag hinner lagom med det så länge det är på detta viset.” (Intervju 7)</p>

Lager-och produktion	<u>Komplexitet</u>	<p>“Skulle du beskriva dom som repetitiva, dina arbetsuppgifter? Är det mycket återkommande eller är det nytt varje dag eller?” <i>“Njae, det är ju återkommande eftersom vi levererar ju till samma kunder och nu är ju varenda kund har vi skraddarsytt en lösning för dom specifikt, så varenda kund är ju unik men det är samma kunder som hela tiden beställer och det ofta samma grejer dom beställer så det är mycket repetition.”</i> (Intervju 6)</p> <p><i>“Det är ju inte så varierat, det är typ: en vecka kör vi det, en vecka kör vi de, så det är ju, vi går ju efter olika veckoplaneringar...”</i> (Intervju 4)</p>
Lager- och produktion	<u>Motivation</u>	<p>“Vad motiverar dig?” <i>“Ja, mina kollegor, slutresultatet, som när man har producerat en hel dag och man ser vad som kommit ut, man vet att det här det gör att företaget växer, företaget blir större och bättre, så det är också en bra motivation.”</i> (Intervju 5)</p> <p><i>“Trivs du på ditt jobb så mår du ju mer eller mindre bra och då höjs motivationen också än att man går och mår dålig.”</i> (Intervju 7)</p> <p>“Hur tycker du att man ska göra för att öka motivationen på din avdelning?” <i>“Jag tror inte det finns, jag tror ingen är dåligt motiverad.”</i> (Intervju 4)</p> <p>“Om vi ska prata om din avdelning här, rent generellt, hur tycker du man ska göra för att öka motivationen?” <i>“Jag tror inte det går, för jag tror här är så hög motivation så att där är, det är ett så pass bra gäng här på lagret just nu så att jag tror det är rätt så hög motivation faktiskt, man hjälper varandra och stöttar varandra om det är någonting.”</i> (Intervju 7)</p> <p><i>“Vi har roligt, kan skoja, jävlas och retas med, varandra till en viss nivå, vi vet var gränserna går. Man kan skoja och man kan retas, dagen går lättare och det blir mer effektivt också att man har roligt när man jobbar...”</i> (Intervju 5)</p>

Lager-och produktion	Företagsgemensamt mål	<p>Finns det en specifik situation där din arbetsgivare (Maria Nila) motiverat dig? <i>“När vi åker på konferensen när dom pratar om det hela, hur det har gått på året när dom visar siffrorna och så. Jag älskar att kolla på det jag älskar att lära mig.” (Intervju 8)</i></p> <p>“Hur påverkar det här konferenseremålet ditt vanliga arbete? <i>“Hur menar du då? Alltså, det påverkar ju inte en på något sätt alls egentligen. Alltså, det är ju bara, det enda det har påverkat är väl visst att vi har haft det lite körigt att göra när vi kommer hem, att det har varit lite extra att göra.” (Intervju 6)</i></p> <p><i>“Ja som jag sa jag tycker det är skitkul, och inte bara för att man har roligt och trevligt eller äter och dricker utan jag tycker det är kul att företaget gör såna grejer för just den sociala samtrevnaden och man träffas utanför själva arbetsbyggnaderna...” (Intervju 7)</i></p> <p>“Och vilken effekt har det här målet i din önskan och strävan att få ut produkterna till kunderna? <i>“Det har ju litet ökad effekt ju, men för min del så tycker jag, jag jobbar som vanligt, jag jobbar inte mer mer, 200 procent bara för jag vill nå det. Jag jobbar mina 100 % så får vi hoppas på att det räcker.” (Intervju 5)</i></p>
----------------------	-----------------------	---

Bilaga 2. Intervjuer

Intervjuer som genomförts på fallföretaget. Varje intervju är gjord med en unik respondent, det vill säga att en och samma respondent inte förekommer i mer än en intervju.

Intervju	Längd	Intervjusätt
Marknadsavdelning		
Intervju 1	44 min	Telefon
Intervju 2	47 min	Telefon
Intervju 3	44 min	Telefon
Intervju 9	40 min	Telefon
Lager- och produktionsavdelning		
Intervju 4	27 min	På plats
Intervju 5	36 min	På plats
Intervju 6	51 min	På plats
Intervju 7	46 min	På plats
Intervju 8	28 min	På plats
VD Marcus Wikström		
Intervju VD	27 min	Telefon

Bilaga 3. Intervjuguide 1

Guide som användes vid intervju med personal från lager- och produktionsavdelning samt marknadsavdelning.

- 1) Hur länge har du jobbat inom företaget och vilken är din nuvarande roll?
- 2) Vad är det bästa med att jobba på Maria Nila?
 - a) Kan du säga någonting mer om...?
 - b) Hur kommer det sig...?
- 3) Vad betyder Maria Nila som företag för dig?

Om lämpligt, exemplifiera
- 4) Hur tycker du att Maria Nilas värderingar stämmer överens med dina?
 - a) Vilka värderingar stämmer överens?
- 5) Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter?
 - a) Repetitiva?
 - b) Hur standardiserat?
 - c) Varierat?
 - d) Stimulerat?
 - e) Utmanande?
 - f) Komplexitet?
- 6) Hur lätta eller svåra upplever du dina arbetsuppgifter är att utföra?
 - a) Har detta förändrats över tid?
 - b) Finns det några förväntade hinder?
- 7) Hur upplever du stämningen på din avdelning?
 - a) Kan du säga lite mer om...?
 - i) Vad menar du med...?
- 8) Kan du beskriva ett tillfälle när stämningen var hög?

- a) Hur upplevde du det?
 - b) Vad gjorde du då?
- 9) Kan du beskriva ett tillfälle när stämningen var låg?
- a) Hur upplevde du det?
 - b) Vad gjorde du då?
- 10) Upplever du något socialt tryck på din arbetsplats?
- a) Upplever du något socialt tryck mot att inte utföra dina arbetsuppgifter eller arbetet i sig?
 - b) Exempel?
- 11) Hur ser du på motivation? Vad motiverar dig?
- a) varför motiverar det dig?
- 12) Vad skulle du önska att din arbetsgivare gör för att motivera dig?
- a) Utveckla, varför, hur, när
- 13) Kan du berätta om en situation där du blivit motiverad?
- a) Finns det en specifik situation där din arbetsgivare (Maria Nila) motiverat dig?
 - b) Hur kom det sig?
- 14) Är det viktigt att du känner dig motiverad?
- a) På vilket sätt vill du vara motiverad?
 - i) Utveckla
- 15) Hur tycker du att man ska göra för att öka motivationen på din avdelning?
- 16) Kan du berätta om en situation där en arbetsgivare fått din prestation att öka?
- a) Varför på det sättet?
 - b) Har Maria Nila gjort något specifikt för att få dig att prestera mer?
- 17) Kan du beskriva ett tillfälle där din prestation är högre än normalt?
- a) Vad berodde det på?

- 18) Kan du beskriva ett tillfälle där din prestation är lägre än normalt?
- a) Vad berodde det på?
- 19) I vilken grad upplever du att din prestation gör skillnad för företaget?
- a) Vad menar du med...?
- 20) Vad tycker du om konferensresan till utlandet? vänta med den lite
- 21) Hur påverkar det målet ditt vardagliga arbete?
- 22) Hur reagerade du när du blev informerad om målet?
- 23) Vad tror du är syftet med målet?

Bilaga 4. Intervjuguide 2

Guide som användes vid intervju med Maria Nilas VD Marcus Wiklund.

- 1) I vilka kanaler säljer Maria Nila sina produkter?
 - a) Hur ser fördelningen ut?
- 2) I vilket segment klassificeras produkterna?
- 3) Vilka ingår i Maria Nilas ledningsgrupp?
- 4) Hur stora är avdelningarna?
- 5) Berätta om konferensresan
- 6) Vad ligger till grund för resan?
- 7) Vad är syftet med att binda resan till ett omsättningsmål?
- 8) Hur ser du på att ha ett gemensamt mål för hela företaget?
- 9) Ser du något negativt med resan?
- 10) Hur jobbar ni med likabehandling i företaget? Hur jobbar ni med informationsspridning i företaget?