



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företag & morötter på sociala medier

En studie om hur sociala medier kan användas i ett belöningssystem och idéns
väg genom verksamheten

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2015

Kandidatuppsats

Författare: Berndtsson, Isabelle 890214

Månsson, Matilda 900415

Handledare: Nanna Gillberg

Tack!

Stort tack till företaget och deras underentreprenörer som har ställt upp på intervjuer och låtit oss få en inblick i deras verksamhet. Vi vill även tacka vår handledare Nanna Gillberg för hennes råd och stöd under arbetets gång.

Isabelle Berndtsson

Matilda Månsson

ABSTRACT

Title: Companies and carrots on social media

A study about how social media is used in a reward system and the idea's way through the organisation.

Course: Bachelors Thesis in Management, 15 HP, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law

Authors: Berndtsson, Isabelle & Månsson, Matilda

Tutor: Gillberg, Nanna

Published: June 2015

Methodology: Qualitative studie with seven interviews with people from the chosen company. Three of them were executives and four of them were subcontractors.

Purpose: The purpose of this essay is to investigate how social media can be used in a reward system and how this idea is translated in the organization. It is also investigated how this idea works to motivate the employees in their everyday work.

Research questions:

- How has the idea of using social media in a reward system translated into the selected business?
- If there is support in the research within motivation theory that the employees will be motivated to use social media by a reward system.

Conclusions: The idea has gone through a translation process like the theory of Røvik which has shown the results that the idea has been transformed and been established in the business. We can also see support from the theory that the reward system has good chances to succeed.

Keywords: Social media, translation theory, motivation theory, vision

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	6
<i>1.1 Problemformulering.....</i>	<i>6</i>
2. SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
3. BAKGRUND	8
<i>3.1 Sociala medier i företagsvärlden</i>	<i>8</i>
<i>3.2 Employee Advocacy via sociala medier.....</i>	<i>9</i>
<i>3.3 Bakgrund till översättningsteori</i>	<i>11</i>
<i>3.4 Forskning inom motivation</i>	<i>12</i>
4. METOD.....	13
<i>4.1 Intervjuer.....</i>	<i>13</i>
<i>4.2 Urval</i>	<i>15</i>
<i>4.3 Avgränsningar.....</i>	<i>16</i>
<i>4.4 Analysmetod.....</i>	<i>17</i>
5. TEORI.....	18
<i>5.1 Översättningsteorin.....</i>	<i>18</i>
<i>5.1.1 Dekontextualisering & kontextualisering</i>	<i>18</i>
<i>5.1.2 Inskrivning</i>	<i>19</i>
<i>5.1.3 Översättningsregler</i>	<i>20</i>
<i>5.2 Vision</i>	<i>20</i>
<i>5.3 Teorier inom motivation.....</i>	<i>21</i>
<i>5.3.1 Definition av motivation</i>	<i>21</i>
<i>5.3.2 Förväntningsteorin</i>	<i>21</i>
<i>5.3.3 Återinförandeteori.....</i>	<i>22</i>
<i>5.3.4 Organisational Behaviour Modification.....</i>	<i>23</i>
<i>5.3.5 Belöning genom lön</i>	<i>24</i>
6. EMPIRI.....	25
<i>6.1 Verksamheten</i>	<i>25</i>
<i>6.2 Ledningen.....</i>	<i>25</i>
<i>6.2.1 Idéns uppkomst</i>	<i>26</i>
<i>6.2.2 Vision och mål med idén</i>	<i>26</i>
<i>6.2.3 Introduktion och förändring av idén</i>	<i>26</i>

6.2.4 Problem med idén	27
6.2.5 Resurser	27
6.2.6 Förväntningar på idén	28
6.2.7 Uppföljning och kontroll	28
6.2.8 Belöningssystem	28
<i>6.3 Operativa verksamheten</i>	<i>29</i>
6.3.1 Idéns uppkomst och vision	29
6.3.2 Problem med idén	30
6.3.3 Förväntningar på idén	30
6.3.4 Belöningssystem	31
7. ANALYS	32
<i>7.1 Översättningsteorin</i>	<i>32</i>
7.1.1 Dekontextualisering & kontextualisering	32
7.1.2 Inskrivning	34
7.1.3 Översättningsregler	35
<i>7.2 Vision</i>	<i>35</i>
<i>7.3 Motivationsteori</i>	<i>36</i>
7.3.1 Definition av motivation	36
7.3.2 Förväntningsteorin	37
7.3.3 Metoder för att forma beteenden	37
7.3.4 Observational Behaviour Modification	38
7.3.5 Belöning genom lön	39
8. DISKUSSION	42
<i>8.1 Slutsats</i>	<i>44</i>
<i>8.2 Förslag till vidare forskning</i>	<i>44</i>
9. REFERENSER	45
10. BILAGOR	48
<i>10.1 Intervjumall</i>	<i>48</i>
<i>10.2 UE-kontraktet</i>	<i>50</i>

1. INLEDNING

1.1 Problemformulering

I dagens samhälle är sociala medier stort och det har blivit mer av ett kommersiellt forum där det nu gäller för företag att hänga med för att uppehålla sin plats på marknaden. Sociala medier är likt en reklampelare där privatpersoner publicerar bilder och statusuppdateringar för att visa upp sin vardag med sina senaste inköp och renoveringar. Det är på detta sätt marknadsföring skapas undermedvetet på sociala medier.

Vi fick kännedom att ett företag var på väg att implementera idén om att använda sociala medier i ett belöningsystem. Företaget är verksamt inom byggbranschen där de säljer och installerar sin produkt i privata hem. De vill få sina anställda att fotografera sina färdigställda installationer och sedan publicera dem på sociala medier. Inläggen ska sedan länkas till företaget genom de anställda för att skapa en trovärdigare och mer utspridd marknadsföring genom sociala medier. För att motivera sina anställda att publicera bilderna har företaget skapat ett kontrakt som utgör ett belöningsystem med olika lönenivåer där en av punkterna innehåller instruktioner för publicering på sociala medier. Dessa punkter är önskvärda rutiner som ledningen vill ska utföras och det är dessa punkter som ligger till grund för det nya belöningsystemet som ska implementeras. Varje belöningsnivå kräver att man ska ha utfört de tillhörande punkterna till den nivån. Publicering och användning av sociala medier tillhör den högre lönenivån. Då vi inte hört talas om något liknande förut och tyckte att detta lät mycket intressant och aktuellt bestämde vi oss för att undersöka saken närmare.

Till en början var vårt syfte att undersöka hur en ny idé som denna kommer in i en organisation och hur den senare tar fäste och utvecklas inom verksamheten. Vi ville även se om idéns vision genomsyrar både ledningen och underentreprenörerna. Då översättningen i detta fall har blivit en del av ett motivationsverktyg blev det intressant att även undersöka hur sociala medier kan användas i ett belöningsystem.

2. SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med vår studie är att studera hur sociala medier kan användas i ett belöningsystem och hur denna idé översätts inom en organisation. Vi har för avsikt att undersöka hur idén med att inkludera sociala medier i ett belöningsystem kommer att fungera i praktiken, hur den uppfattas som vision och vilka kopplingar den har till olika teorier. Vi vill även undersöka om det finns stöd i forskningen inom motivationsteori för att denna idé ska fungera. Med detta som utgångspunkt kommer vi i vår uppsats att undersöka hur den strategiska visionen uttryckt av ledningen förhåller sig till hur underentreprenörerna på den operativa nivån uppfattar och tolkar idén. Det här leder oss fram till följande frågeställningar:

- 1. Hur har idén om att använda sociala medier i ett belöningsystem översatts inom den valda verksamheten?*
- 2. Finns det stöd i forskningen om motivationsteori att underentreprenörerna kommer att bli motiverade till att använda sociala medier genom ett belöningsystem?*

3. BAKGRUND

För att introducera vår undersökning kommer vi först att presentera sociala medier och en trend med ett koncept som liknar företagets idé som kallas "Employee Advocacy via sociala medier". Vi kommer även att introducera de teoriområden översättningsteori och motivationsteori som tas upp senare i teoriavsnittet.

3.1 Sociala medier i företagsvärlden

Internet och sociala medier har stor betydelse i dagens samhälle och det är därför vårt ämne är aktuellt och intressant. För att senare analysera hur vårt valda företag använder sig av sociala medier vill vi först ge en grundläggande bild av vad sociala medier är och tidigare forskning kring hur företag använder sig av sociala medier.

Stiftelsen för internetinfrastruktur (SE's) står bakom Sveriges största individundersökning av internetanvändning där de har sammanställt en rapport som visar svenskars användande av internet. Deras rapport *Svenskarna och internet* (SE 2014) visar att 64 % av svenskarna använder internet. Rapporten visar även statistik på att Facebook är den mest använda appen och även det dominerande nätverket bland sociala medier (SE 2014).

När allt fler personer använder sig av internet och sociala medier i sin vardag blir det något som även företagen är tvungna att anpassa sig till. "One way interruption marketing is yesterday's message" skriver Meerman Scott (2010) i sin bok och talar om ett paradigmskifte där reglerna för hur företag kommunicerar med sina kunder helt har skrivits om i och med sociala medier. Meerman Scott (2010) definierar sociala medier som:

Social media provides the way people share ideas, content, thoughts, and relationships online. Social media differ from so-called "mainstream media" in that anyone can create, comment on, and add to social media content.

Som Meerman Scott (2010) klargör i sin definition är sociala medier unika då vem som helst kan interagera genom att publicera, kommentera eller dela sina privata upplevelser och tankar. För företagen har det lett till att det numera inte bara är de själva som sprider sitt varumärke

utan även privatpersoner. Företaget har med andra ord inte samma kontroll på vad som publiceras om företaget utan även privatpersoners åsikter och erfarenhet av ett varumärke blir med sociala medier lättillgängligt och offentligt.

Den traditionella reklamen blir allt svårare att använda sig av då dagens kunder litar allt mindre på den sortens reklam (Bergensträhle 2015, a). Det blir därmed allt viktigare för företag att omvärlden pratar gott om företaget och dess tjänster/produkter. Man litar mer på sina vänner och bekanta på Facebook än vad man gör på den traditionella reklamen som kommer från företaget själv (2015, a).

Professor John Zeleznikow och universitetslektor Naomi Augar vid Victoria University i Australien har bedrivit forskning kring hur små företag använder sig av sociala medier. I deras forskningsrapport *I saw this on Facebook, I need it now* (2013) konstaterar de att Facebook är den mest använda digitala plattformen bland småföretag och att det är ett enkelt sätt att nå sina kunder på och helt utan kostnad. I deras studie hade företag sett direkta resultat från användningen av sociala medier då kunder kom till butiken efter att ha sett en post på Facebook. Företagen ansåg inte att det fanns någon risk med användandet av sociala medier och ingen av dem hade upplevt negativa publiceringar. De flesta företagen ansåg att användandet av sociala medier ökade deras konkurrenskraft i och med att de fick en starkare online-profil. Bland företagen fanns några försök att engagera kunderna men främst användes sociala medier som ett kommunikationsverktyg från företaget till kunderna (Zeleznikow & Augar 2013).

3.2 Employee Advocacy via sociala medier

Företaget i vår studie är i implementeringsstadiet att införa ett belöningsystem som inkluderar sociala medier. De har för avsikt att motivera de anställda att publicera sina arbeten med koppling till företaget på sociala medier. Företaget hoppas med andra ord att de anställda ska agera ambassadörer (advocacy) för företaget via sociala medier. Trenden Employee advocacy via sociala medier syftar på samma sak, att använda sina anställda som ambassadörer via sociala medier för att sprida sin marknadsföring digitalt.

I tidskriften *Melcrum* skriver Sharon McIntosh (2012) om användandet av Employee advocacy genom sociala medier. Att man använder företagets mest inflytelserika talesmän, det vill säga de anställda, på sociala medier där de kan visa upp förtroende utåt. Det ger även möjlighet för företaget att nå ut till flera genom en dominoeffekt. Hon menar att de flesta av de anställda förmodligen redan har ett konto på Facebook och att vardera person i genomsnitt har 130 vänner vilket bidrar till en dominoeffekt som sprider den anställdes publicering om företaget snabbt och brett.

McIntosh (2012) beskriver hur företaget Pepsico har jobbat med Employee Advocacy via sociala medier. Pepsico använder sig av Employee advocacy via sociala medier och sprider därmed företagets budskap och vision genom sina anställda på sociala medier. McIntosh (2012) menar att sociala medier är en del av den nya eran som är här för att stanna så man borde göra som Pepsico och utnyttja den. Inför införandet gjordes en undersökning om de anställdas användning av sociala medier, deras medvetenhet av företagsvisionen och företagets policyn av sociala medier. Därefter gavs en utbildning om användningen av sociala medier och undersökningarna efter visade att de anställda tyckte att utbildningen var givande. Responsen visade även att 98 procent av de anställda förstod företagets policy av sociala medier och att de nu kände sig mer säkra på att kommunicera företagets vision (McIntosh 2012).

I Sverige spekuleras det om att Employee advocacy via sociala medier är 2015 års trend (Bergensträhle 2015, a). Christian Bergensträhle (2015, b) som är grundare av Savetime Sweden AB, kommunikationskonsult och en av Sveriges första certifierade strateger inom marknadsföring, tror starkt på att employee advocacy är den nya framgångsrika trenden. I USA har trenden redan pågått i cirka 5 år och det har exempelvis gjorts en studie som visar att man genom de anställdas aktiviteter gör att trovärdigheten blir åtta gånger högre. Man menar att man idag inte tror på den traditionella reklamen i samma utsträckning som förr vilket genererar i att företag nu måste sprida sina budskap genom sina anställda istället då det ger större trovärdighet till omvärlden (Bergensträhle 2015, c).

Mätningar visar på att om denna trend hanteras på rätt sätt kan det resultera i högre motivation hos de anställda och att de uppmärksammas på ett annat sätt av cheferna. Det kan även bidra till bättre samarbete, högre lojalitet och att viljan att stanna kvar i företaget längre stärks (Bergensträhle 2015, c).

Många företag har under senare tid lanserat plattformar för att underlätta användandet av Employee Advocacy via sociala medier. LinkedIn är det första sociala nätverket som skapat en plattform som ska underlätta för företag att använda sig av Employee Advocacy via sociala medier (Boudreaux 2015). På LinkedIn's egna officiella blogg beskriver Will Sun (2015) vidare om deras plattform som de kallar LinkedIn Elevate. Produkten har i uppgift att hjälpa företag att göra sina anställda till "Social professionals" genom den enkla och översiktliga plattformen. Genom de anställdas aktivitet på sociala medier sprids företagets namn och rykte ut till fler och på ett mer trovärdigt sätt på LinkedIn och Twitter (LinkedIn 2015).

3.3 Bakgrund till översättningsteori

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur idén att använda sociala medier i ett belöningsystem översätts inom verksamheten. En betydelsefull forskare inom översättningsteorin är Barbara Czarniawska. Vi kommer i vår studie att utgå från Røviks teori om översättning av företagsidéer men vill börja med att presentera dess ursprung.

Vad är en förändring i en organisation? Vad är det som gör att man tilldelas en specifik idé vid ett specifikt tillfälle och varför implementeras inte idén exakt så som den var planerad att implementeras? Detta är några frågor som forskarna Czarniawska och Joerges (1996) ställer sig och har för avsikt att reda ut.

Czarniawska och Joerges (1996) beskriver översättningsteorin som en förklaring på hur en idé färdas genom organisationer. De menar att det är människorna som gör det möjligt för en idé att resa genom tid och rum. En idé är ett objekt som kan tolkas och översättas på många olika sätt. Vi människor gör det möjligt för idéer att resa varje gång vi översätter en idé för oss själva eller för andra. Översättningsteorin har till syfte att underlätta förståelsen för processen och modeller har gjorts för att kunna beskriva och analysera förändringsprocessen och utläsa översättningens olika steg (Czarniawska & Joerges 1996).

3.4 Forskning inom motivation

Företagets idé inkluderar sociala medier i ett belöningsystem. Belöningsystem har till syfte att motivera de anställda att förbättra sin yrkesutövning. Vi vill därför här introducera till forskning kring hur människor motiveras. En betydelsefull forskare som tidigt studerade ämnet är Abraham Maslow som här kommer att presenteras. I teorin kommer vi senare att behandla olika teorier inom motivationsfältet

Abraham Maslow publicerade år 1946 sin artikel *A theory of human motivation* där han presenterar sin teori om behovshierarkin som har blivit ett viktigt inslag inom psykologi- och managementstudier (Huizinga 1970). Maslow föreslog att det finns fem olika nivåer av mänskliga behov som formar en hierarki: kroppsliga, trygghet, gemenskap och tillgivenhet, uppskattning och självförverkligande. Idén var att de mer basala fysiska behoven behöver vara tillfredsställda innan de högre behoven kan uppnås (Sjöberg 1999). Maslow (1943) argumenterar även för att det finns olika sätt att nå ett mål och att medvetna handlingar därför inte är lika grundläggande för motivationsteori som det man gör omedvetet. Han skriver vidare att handlingar alltid är motiverade av flera olika skäl och att grundläggande behov därför alltid finns uttryckta i dem. Maslow (1943) menar att alla tillstånd och handlingar hos människan därför ska uppfattas som motiverade eller motiverande.

4. METOD

I detta kapitel kommer vi att beskriva vår metod och tillvägagångssätt för studien. Först kommer valet av att göra en kvalitativ studie att beskrivas och motiveras, för att sedan följa upp med tillvägagångssätt, val av metoder och insamling av empiriskt material. Kapitlet kommer även att behandla den valda teorin, urval och vilka avgränsningar som gjorts.

4.1 Kvalitativ metod

Med tanke på det valda ämnet och dess syfte valde vi att utföra en studie i form av en kvalitativ studie. Det valet gjorde vi för att vi har för avsikt att undersöka hur den nya idén om att använda sociala medier i ett belöningsystem hade översatts inom verksamheten. Vi behövde därmed djupgående förklaringar och svar på våra frågor för att sedan kunna få en förståelse av respondenternas uppfattningar och tolkningar för att sedan kunna analysera det. Även vår andra del i våra frågeställningar passade bättre för en kvalitativ studie då vi även där var ute efter att uppfatta och tolka vad respondenterna tyckte och kände inför belöningsystemet. I de båda delarna av frågeställningarna är vi intresserade av att analysera och tolka hur verkligheten ser ut i företaget utifrån olika respondenters perspektiv och antalet svar var mindre intressant i detta fall. Bryman och Bell (2011) beskriver en kvalitativ studie som en studie där fokus ligger på orden och personers tolkningar. Man vill med andra ord få en uppfattning av den sociala verkligheten genom att se hur de som lever i den uppfattar den vilket är precis det vi har för avsikt med våra intervjuer. Valet av att göra en kvalitativ studie gör att vi inte kan dra slutsatser eller generalisera för en större population utan enbart för de respondenter som deltagit i vår studie. Då syftet med studien inte kräver detta har vi valt att inte göra en kvantitativ studie som enligt Bryman och Bell (2011) skulle kunna baseras på en större population.

4.1 Intervjuer

Efter att vi valt att göra en kvalitativ studie valde vi sedan att samla in det empiriska materialet genom semistrukturerade intervjuer. Metoden att använda sig av semistrukturerade intervjuer beskriver Bryman och Bell (2011) som att man använder sig av en intervjuguide men att intervjupersonen har en stor frihet att utforma svaren. En semistrukturerad intervju var att föredra då den enligt Bryman och Bell (2011) ger upphov till respondenternas egna

reflektioner och tolkningar vilket är vad vi vill uppnå med vår studie. Som vår frågeställning säger vill vi undersöka hur idén översätts inom verksamheten och hur respondenterna uppfattar och beskriver idén i form av ett belöningsystem. Det är därför vi vill kunna ställa öppna frågor för att ge respondenterna utrymme för breda svar och egna tolkningar. Under intervjun behöver inte frågorna komma i samma ordning som i intervjuguiden och vissa frågor kan tillkomma eller uteslutas (Bryman & Bell 2011), vilket i vårt fall har skett. Detta passade vår studie bra då vårt syfte är att ställa delvis öppna frågor för att inte riskera att vinkla deras svar men även att få möjlighet att ha uppföljningsfrågor. Uppföljningsfrågor förklaras av Bryman och Bell (2011) som att man ber intervjupersonen utveckla sitt svar vilket kan leda till att vi trots de delvis öppna frågorna får utförligare svar på frågan. Det insåg vi var viktigt under intervjuernas gång då vi vid flertal tillfällen bad respondenterna att utveckla sina svar för att vi skulle få ett så grundligt underlag som möjligt till vår analys. Inför intervjuerna läste vi på om företaget och samlade in material om den nya idén som skulle implementeras. Vi fick bland annat tillgång till ledningens idéuppslag via företagets VD vilket underlättade processen och gjorde att vi kunde ställa rätt frågor och ha en god förståelse för respondenternas svar. Att vara påläst om respondenternas verksamhet och miljö är en viktig praktisk detalj som Bryman och Bell (2011) tar upp.

Vi hade två olika intervjuguider, en del som användes till respondenterna i ledningen och en del för underentreprenörerna. Intervjuerna innehöll anpassade frågor utifrån respondenternas position i företaget. Detta för att få ut så mycket som möjligt av respektive respondent samt för att behovet av djupare underlag av hur ledningen arbetat med idén behövdes för att kunna göra en utförlig analys av den interna översättningen i företaget. Det visar sig att ledningen och underentreprenörerna endast består av män vilket genererar i att samtliga respondenter är män. Detta gör att vi kommer att referera till manligt pronomen i vår text. I vår empiriska del, där våra resultat från intervjuerna presenteras, har vi valt att kalla respondenterna från ledningen för den position som de har. Respondenterna från ledningen kallas för "VD", "Delägare" och "Tekniska ledningen". Detta gör vi för att kunna skilja på respondenternas svar samt för att visa vilken position de representerar i företaget. När det kommer till våra intervjuer med underentreprenörerna har vi valt att inte namnge eller skilja dessa respondenter åt. Valet gjordes då varje respondent har samma position och är därmed likvärdiga och vi ser dem som en representation av en större grupp.

Vi har utfört sju stycken intervjuer, varav tre intervjuer var med personer från ledningen och fyra intervjuer var med underentreprenörer. Intervjuerna tog cirka 10-20 minuter och under varje telefonintervju förde en av oss anteckningar och den andra personen höll i intervjun. Med tillåtelse från respondenterna spelades även samtalen in vilket var till fördel då vi senare kunde gå tillbaka och lyssna på intervjuerna igen. Då respondenterna var utspridda i olika städer och var sällan på ett kontor då de oftast befann sig ute på kundbesök valde vi att utföra intervjuerna via telefon. Detta för att underlätta för respondenterna som därmed inte skulle behöva ta sig till kontoret enbart för att genomföra vår intervju. Då företaget även främst använder sig av telefonkonferenser internt eftersom de är utspridda på olika orter, föreslog de själva den typen av möte vilket vi accepterade. Enligt Bryman och Bell (2011) är telefonintervjuer ganska vanliga vid kvalitativa studier då det framförallt är mindre kostsamt och kan vara ett lättare sätt att få tag på personer med högre befattning. Dock poängterar de att man genom en telefonintervju missar kroppsspråket, som kan spela stor roll i vissa situationer. Intervjufrågorna skickades ut till respondenterna i ledningsgruppen på förhand för att de skulle få en möjlighet att förbereda sig och ha eventuellt material framför sig under den kommande telefonintervjun. I efterhand skulle vi nog ha gjort detta även till underentreprenörerna som i vissa fall inte hade funderat över en del frågor tidigare. Hade vi skickat ut frågorna även till dem innan kanske det hade resulterat i mer utförliga svar även från dem.

4.2 Urval

Valet av verksamheten gjordes då vi genom en första kontakt fick reda på den nya idén som skulle införas på företaget. Eftersom idén med att använda sociala medier som ett belöningssystem är ett nytt koncept och ett mycket aktuellt ämne i tiden tyckte vi att det var intressant att välja just det företaget. Med tanke på att valet av respondenter föll i samband med valet av ämne kallas urvalet enligt Bryman och Bell (2011) för ett icke-sannolikhetsurval. Anledningen till att vi valde att använda oss av endast denna urvalsgrupp var att det dök upp en möjlighet för oss att studera en ny idéns inträde i en organisation som vi inte ville missa, vilket enligt Bryman and Bell (2011) är ett giltigt skäl för urval. Utifrån en förintervju med vår första kontakt som är VD på företaget, blev denne vår nyckelinformant (Bryman & Bell 2011) som gav oss information om viktiga händelser och individer i organisationen. Vi hade en förintervju med vår nyckelinformant där han gav oss information

om verksamheten och dess uppbyggnad. Det är den information som står med i början av empirin för att ge en grundläggande förståelse för den aktuella verksamheten. Med hjälp från vår nyckelinformant kunde vi göra urvalet av övriga respondenter och få information om verksamhetens uppbyggnad. Våra respondenter valdes ut genom att se hur verksamheten var uppbyggd och därefter se vilka individer som hade blivit informerade om den nya idén och därmed passade bäst för vår undersökning utifrån syftet. Vårt val av dessa föll på individer som arbetade på olika orter, hade jobbat för företaget under längre och kortare tid och utifrån individernas ålder. Urvalet gjordes med andra ord utifrån erfarenhet samt grafiska och demografiska faktorer för att få ett så brett urval som möjligt. Aldern på respondenterna var mellan 30-50 år. Syftet var att jämföra hur ledningen såg på den nya idén och hur detta eventuellt skilde sig ifrån hur underentreprenörerna hade uppfattat idén och dess vision. Utifrån det togs beslutet att intervjua tre individer från ledningen och fyra underentreprenörer. Att intervjua personer från olika avdelningar gjordes som beskrivits tidigare utifrån vår frågeställning som har till uppgift att se kopplingar i en jämförande studie mellan ledningen och underentreprenörer.

4.3 Avgränsningar

Under det här arbetet har vi valt att fokusera på översättningen inom verksamheten av idén att använda sociala medier som en del i ett belöningsystem. Vi kommer även att analysera dess väg in i en organisation. Då sociala medier i den aktuella verksamheten är översatt till att ingå i ett belöningsystem har vi även valt att gå vidare med att analysera sociala medier knutet till motivationsteori. På grund av uppsatsens omfång och vår inriktning har vi däremot valt att avgränsa oss till att inte inkludera hur företaget använder sociala medier som marknadsföring.

Vi har valt att utgå från Røviks teori om översättning då vi kände att hans beskrivning av översättning av idéer kunde appliceras på vår studie. Røvik (2007) är professor vid norska universitetet i Trondheim och har forskat inom samtidens idéer under drygt 10 år och har bland annat jobbat med att vidareutveckla översättningsteorin som är det område vi kommer att fokusera på i denna uppsats.

Rövik beskriver två moment i översättningsteorin; dekontextualisering och kontextualisering. I denna fallstudie har vi valt att koncentrera oss på hur översättningen sker inom organisationen och kommer därmed att fokusera på kontextualiseringen i teoridelen.

I teoridelen om motivationsteori kommer vi att fokusera på positiv inläring då det är just det som vårt valda företag kommer att implementera: sociala medier som ett belöningsystem där ledningen vill få sina anställda motiverade att lägga upp bilder på sociala medier genom positiv inläring i form av en morot.

Svårigheten med vårt ämne är att det är mycket aktuellt och i snabb förändring, därmed har forskarvärlden svårt att hänga med. Detta har bidragit till att vi inom området om trenden Employee Advocacy via sociala medier har bloggar som källor då forskningsartiklar om den nya trenden i Sverige inte har publicerats än. För att inte riskera att ha med personliga åsikter som inte är av relevans eller pålitlighet har vi undersökt vem personerna är, vad de jobbar och har jobbat med, vilka utbildningar och erfarenheter de har. De källor vi har använt är från personer som har högre utbildning inom ämnet och jobbat under längre period på höga positioner inom deras ämne.

4.4 Analysmetod

Analysen innebär att vi har jämfört och dragit kopplingar mellan vårt empiriska material och de teorier vi valt att koncentrera oss på i denna uppsats. I vårt fall har jämförelserna med översättningsteorin inneburit att vi har analyserat om idén har följt teorins olika steg och mönster. För att se om det finns stöd för att idén ska fungera som ett belöningsystem har vi jämfört med olika forskares teorier om vad som krävs för att belöningsystem ska resultera i ett gott resultat. Analysen är uppdelad utifrån teorins rubriker för att få en bättre översikt och röd tråd genom arbetet. Som nämnts tidigare spelades samtliga intervjuer in och under varje intervju fördes anteckningar. Efter avslutad intervju skrevs intervjun ihop och delades upp efter våra framtagna rubriker. När alla intervjuerna var klara sammanställde vi all empirisk insamling och tog med de citat som vi tyckte antingen stämde överens med övriga respondenter eller citat som stack ut från mängden för att se att det förekom olika svar.

5. TEORI

I den här teoridelen har vi för avsikt att återge Røviks teorier om hur en idé översätts inom en organisation samt att beskriva vad en vision är och behandla begreppet motivationsteori. Det här kommer att vara vårt teoretiska underlag för vår analys av det empiriska materialet.

5.1 Översättningsteorin

I bakgrunden har vi introducerat översättningsteorin utifrån Czarniawska och Joerges. En annan forskare som har analyserat översättningsteorin är Røvik (2007). Här kommer vi att presentera Røviks teori om översättning av idéer inom organisationer och det är hans teori vi kommer att utgå från när vi analyserar översättningsprocessen i vår studie. Røvik (2007) jämför översättningsteorin med en översättning mellan två språk men att översättningen är mer komplex inom organisationer då den där genomförs av olika aktörer i olika tid och rum.

5.1.1 Dekontextualisering & kontextualisering

Røvik (2007) talar om översättningsprocessen i olika steg i form av dekontextualisering och kontextualisering. Dekontextualisering beskriver Røvik (2007) som en process som innebär att man tar den identifierade idén och lyfter den ur sitt sammanhang för att senare oftast omforma den. Det för att senare kunna lyfta in idén i andra organisationer vilket han kallar för kontextualisering. Processerna dekontextualisering och kontextualisering utförs oftast av olika aktörer och är spridda i skilda tid och rum. Författaren hävdar att processerna är mycket komplexa och cirkulerar runt snarare än att ha en linjär handlingskedja. Røvik (2007) har teoretiskt delat upp dekontextualiseringen i två delar som han kallar för “avskiljandet” och “paketering”. Avskiljandet innebär att man ger idén en lokal tillämpning utifrån den aktuella kontexten. Paketering innebär att idén plockas ut ur sin ursprungliga kontext och omformas till en mer allmän idé som inte är beroende av dess kontext. Paketeringen gör det möjligt för idén att, i en senare fas, lättare kunna överföras in i sin nya organisation och kontext.

Kontextualiseringen är den process som sker när en idé tar fäste i en ny organisation och kontext (Røvik 2007). Den nya organisationen består av andra strukturer, rutiner, identiteter, kunskaper och kulturer som kommer att forma idén samtidigt som idén efter hand kommer att forma kontexten. För att kunna utläsa var och hur idén översätts i organisationen har det tagits

fram en modell som Røvik (2007) kallar "den hierarkiska översättningskedjan". Inom modellen finns begreppet "top down orientering" som innebär att idén kommer uppifrån ledningen och översätts nedåt i organisationen. Ledningen tar in idén som verktyg eller koncept som ofta har i syfte att lösa problem. Det är även de som planerar och skapar ramar för idén. Något som kan begränsa de nedre delarna av organisationen när de ska översätta idén ytterligare till det lokala konceptet. Enligt den hierarkiska översättningskedjan är idén abstrakt när den först når ledningen och blir med tiden och ju längre ner den kommer i organisationen mer konkret då den översätts och anpassas successivt.

Røvik (2007) uppmärksammar fall från verkligheten som motsäger den hierarkiska översättningskedjan. Det visar sig att idéer kan uppkomma i så kallade "utvecklingsarenor" i form av konferenser, seminarium eller kurser. Idéerna kommer i det fallet nerifrån organisationen i motsats till vad den hierarkiska teorin hävdar. Andra observationer ifrågasätter även om idén verkligen färdas i en kedja och visar på att idéer i vissa fall färdas likt en "spiral" och cirkulerar inom organisationen under en längre tid eller dyker upp på flera ställen samtidigt vilket kallas för "svampmodellen".

5.1.2 Inskrivning

När en idé introduceras till den nya kontexten i en organisation talar Røvik (2007) om att idén genomgår en "inskrivning". Inskrivningen innebär att idén ska tolkas in i den nya kontextens tid och rum. Genom inskrivningen kommer idén att omtolkas för att anpassa den nya kontexten och bli, vad Røvik (2007, s. 259) citerar Czarniawska "en lokal identitet enligt ett globalt koncept". Det globala konceptet måste omvandlas för att det ska skapa mening för den lokala kontexten. Røvik (2007) menar att det även är viktigt att introducera idén in i den lokala tidsdimensionen. Man skapar en lokal historia kring idén, om varför den kom till, vilka problem som låg till grund, hur man tog till sig idén och resultatet/lösningen den förväntas ge. Man skapar även denna historia för att bevisa att man handlar rationellt och inte bara följer strömmen och tar in de populära idéerna som är på modet.

5.1.3 Översättningsregler

“Specifika översättnings- och omformningsreglerna” inom kontextualiseringen beskriver hur idéns innehåll omvandlas i den nya kontexten (Rövik 2007). Nedan följer de fyra grundläggande reglerna:

1. Kopiering
2. Addering
3. Subtrahering
4. Omvandling

Kopiering som tillhör det reproducerade moduset innebär att idén endast genomgår små eller inga förändringar. Detta till skillnad från det modifierande moduset där idén genomgår en addering eller subtrahering i form av att det läggs till eller tas bort delar av ursprungsidén. Den sistnämnda regeln som beskrivs är omvandling som tillhör det radikala moduset. Denna regel innebär att innehållet i idén omvandlas för att anpassa den nya kontexten vilket innebär att ursprungsidén snarare används som inspirationskälla till den nyskapade idén.

5.2 Vision

I vår studie har vi för avsikt att studera visionen av idén och hur den genomsyrar verksamheten. För att bättre kunna analysera vårt empiriska material och få fram hur visionen uppfattas inom verksamhetens olika delar vill vi här definiera begreppets definition.

Vad är en vision? Roos (1998) beskriver i sin bok *Strategi: en introduktion*, en vision som en drömbild och en önskad framtidsbild av organisationen. Visionen utformas oftast av ledningen och är därför deras syn på verksamhetens framtida utveckling. Syftet med visionen är att den ska bidra till att få människor i rörelse, uppmuntra de anställda att hitta nya lösningar och att frånga de gamla. Den ska även kunna bryta de vardagliga rutinerna och hjälpa de anställda till ett mer kreativt arbetssätt och motivera dem att öka insatsen, samarbeta och på så sätt förbättra verksamheten.

Enligt Roos (1998) ska visionen fokusera på ambitioner och sätta ramarna för den ambitionsnivå som organisationen vill lägga sig på. Visionen har även som uppgift att motivera hela verksamheten i sitt arbete. Den ska vara stimulerande och skapa ett engagemang bland de anställda. Den ska också bidra till att de anställda känner sig delaktiga

och vill ta initiativ och ansvar inom sitt arbete. Roos (1998) menar att en bra vision kännetecknas av att den beskriver en önskad situation i framtiden och kan förmedla den på ett begripligt sätt. En vision ska därför upplevas som meningsfull och att det inte bara är en samling fina ord utan praktisk betydelse.

5.3 Teorier inom motivation

När ett belöningsystem införs i en organisation är det med syftet att öka motivationen hos medarbetarna till att höja sin prestation i sitt arbete. Hur man bäst motiverar sina medarbetare till att prestera bättre finns det många olika teorier om, varvid här vi ska presentera några (Robbins, Judge & Campbell 2010).

5.3.1 Definition av motivation

I tusentals år har människan fört filosofiska och psykologiska diskussioner kring hur man bäst påverkar vad andra människor gör (Nilsson, Olve & Parment 2010). I vår studie har vi valt att använda en vedertagen definition av begreppet motivation där den beskrivs av Mitchell (1997) som den process som innefattar en individs intensitet, riktning och uthållighet för att uppnå ett mål. Robbins, Judge och Campbell (2010) förklarar sedan definitionen att inom organisationsteori är det verksamhetens mål som eftersträvas. Vidare är intensitet den faktor i processen som avgör hur hårt en person jobbar för att nå målet. Riktning syftar till att individen ska vara motiverad till att utföra rätt saker och på rätt sätt, alltså att utföra ett arbete som kommer att gynna organisationen. Uthållighet är till sist faktorn som avgör hur länge en individ kan hålla motivationen uppe för att utföra en arbetsuppgift väl (Robbins, Judge & Campbell 2010).

5.3.2 Förväntningsteorin

Forskaren Victor Vrooms teori inom motivation kallas förväntningsteori (Robbins, Judge & Campbell 2010). Teorin säger att sannolikheten i att en person kommer att handla på ett visst sätt beror på hur sannolikt det är att handlingen kommer att leda till en given konsekvens och hur pass åtråvärd denna konsekvens är för individen. I praktiken betyder det att anställda

kommer att bli mer motiverade att utföra en viss uppgift om de tror att det kommer att leda till uppskattning. Teorin fokuserar på tre förhållanden (Vroom 1995):

1. *Ansträngning - prestation*: Den uppfattade sannolikheten av individen att en viss ansträngning kommer att leda till prestation.
2. *Prestation - belöning*: Till vilken grad individen tror att prestera på en viss nivå kommer leda till en viss belöning.
3. *Belöning - personliga mål*: Till vilken grad organisationens belöning tillfredsställer individens personliga mål eller behov och hur pass attraktiva de potentiella belöningarna ter sig för individen.

5.3.3 Återinförandeteori

En annan teori inom motivationsfältet är återinförandeteorin (reinforcement theory). Enligt den finns det fyra sätt att få individer att förändra sitt beteende på: positivt återinförande, negativt återinförande, straff och tillintetgörande (Robbins, Judge & Campbell 2010). Positivt återinförande är när en handling följs av något behagligt, exempelvis att man får beröm. Medan negativt återinförande är att något obehagligt försvinner då man utför handlingen, exempelvis om du blåddrar igenom dina anteckningar under en lektion kommer läraren inte att ställa frågan till dig. Straff är att försöka ta bort oönskat beteende genom att en handling får obehagliga konsekvenser, exempelvis om man kommer berusad till jobbet får personen sedan stanna hemma två dagar utan lön. Tillintetgörande är att försöka ta bort alla faktorer som leder till ett visst beteende, till exempel om en lärare inte vill att eleverna ska ställa frågor kan denne ignorera alla uppsträckta händer (Robbins, Judge & Campbell 2010).

Vidare forskning visar att både positivt och negativt återinförande resulterar i att en individ lär sig ett visst beteende. De stärker ett visst beteende och ökar sannolikheten att beteendet upprepas (Robbins, Judge & Campbell 2010). Emellertid visar forskning att både straff och tillintetgörande försvagar ett beteende och tenderar att minska upprepningens frekvensen (Robbins, Judge & Campbell 2010). Kunskap inom ämnet visar dock att även om straff snabbare tar bort ett oönskat beteende än negativt återinförande, har det visat sig att ett straffat beteende tenderar att endast bli tillfälligt snarare än permanent förändrat. Det har även visat sig att straff kan orsaka ovälkomna bieffekter såsom låg moral, högre frånvaro och

uppsägningar. Chefer är därför oftast rädda till att använda sig av återinförande istället för straff (Robbins, Judge & Campbell 2010).

Återinförande kan sedan bli implementerat enligt ett schema uppbyggt på förhållande mellan hur många handlingar en individ gör. Ett sådant s k "ratio schedule" kan sedan vara fixerat eller varierande. Om det är ett fixerat schema, "fixed-ratio schedule", kommer belöningen efter ett bestämt antal utförda handlingar. Om schemat varierar, "variable-ratio schedule", är det ofta i form av en provision bland försäljare som får en lön efter antal lyckade försäljningar. Belöningen ges då i relation till individens prestation och knyts till antal lyckade prestationer (Robbins, Judge & Campbell 2010).

5.3.4 Organisational Behaviour Modification

En teori där motivation blir praktiskt implementerat är Organisational Behaviour Modification, vanligen kallat OB Mod. Det är ett teoretiskt begrepp för när man genom positiv inlärning motiverar medarbetare på en arbetsplats till att ändra sitt beteende. Ett klassiskt exempel är en studie som gjordes på företaget Emery Air Freight som nu är en del av FedEx vilka transporterar containrar över världen. När lastarna fick frågan vilken fyllningsgrad containrarna hade så de alltid 90%, men när en närmare undersökning gjorde var den oftast endast 45%. Det ledde till att varje lastare fick en checklista över hur en daglig packning skulle se ut. Resultatet blev att fyllningsgraden från första dagen höjdes till över 90% och stannade sedan där (Robbins, Judge & Campbell 2010). Det är ett exempel på ett OB Mod program som representerar hur inlärningskoncept tillämpas på individers yrkesutövande. Ett typiskt OB Mod program följer fem steg (Stajkovic & Luthans 1997):

1. Identifiera kritiska beteenden
2. Utveckla mätningsteknik
3. Identifiera beteendekonsekvenser
4. Utveckla och implementera en strategi
5. Utvärdera prestandaförbättring

Det första steget handlar om att allt man gör på jobbet inte är lika viktigt. Utmaningen är att identifiera de 5-10% av beteende som representerar 70-80% av en arbetares prestation. Det andra steget innebär att man ska kunna mäta vilken prestation man har idag, och vilken man

vill uppnå. Exempelvis hur FedEx gick från 45% fyllnadsgrad i containrarna till 90%. Det tredje steget är att analysera vad som orsakar dagens beteende och hur man ska göra för att ändra det, dvs exempelvis en checklista med tydliga instruktioner. Det fjärde steget innebär att introducera förändringen till arbetarna som ska utföra den och få dem att förstå hur de ska utföra sin arbetsuppgift. Det sista steget är uppföljning för att kunna se om en beteendeförändring har skett hos arbetarna (Robbins, Judge & Campbell 2010).

5.3.5 Belöning genom lön

Traditionellt sätt har lön varit baserat på ålder eller antal år inom företaget. Idag håller dock löneklimatet på att ändras till att istället innefatta varierande löneprogram där lönen är individuellt baserad på vissa prestationsfaktorer. Lönen kan då fluktuera upp och ner i syfte att öka motivationen hos arbetarna (Robbins, Judge & Campbell 2010). En typ av variabelt lönesystem är förtjänstbaserad lön som baseras på en värdering av individens prestation. Om systemet är korrekt konstruerat blir det mycket motiverande för individen eftersom det då finns en stark koppling mellan prestation och lön (Robbins, Judge & Campbell 2010). Det finns dock en stark kritik inom forskningen kring att belöna arbetare genom att använda sig av löneförmåner. Till att börja med innebär det en risk för att kulturen på arbetsplatsen förändras då lön ofta rör upp starka känslor hos de som inte gynnas: “medarbetarna vill ha lön för att komma till jobbet, sen extra betalt för allt de gör” som en mellancheff uttryckte det i en intervju som Nilsson, Olve och Parment har gjort till sin bok *Ekonomistyrning för konkurrenskraft* (2010). Forskning kring kognitiv värderings teori visar också att ett belöningsystem som inkluderar lön kan resultera i att medarbetarna blir mindre entusiastiska till sitt arbete och att det därmed minskar chansen att de utför det med ett gott resultat (Kohn 1993). Dock visar stor del av forskningen att belöning genom ett variabelt löneprogram fungerar för att öka motivationen och produktiviteten i en verksamhet. Den forskning som skulle tyda på motsatsen blir överbevisad av statistiken och som ekonomen Ed Lazear har uttryckt sig i frågan verkar stämma: “Arbetare reagerar på priser precis som ekonomiska teorier förutsäger. Argument från sociologer och andra som säger att monetära incitament eventuellt minskar output otvetydigt motbevisade av data.” Men det betyder inte att alla reagerar positivt på variabla löner (Robbins, Judge & Campbell 2010).

6. EMPIRI

Vår empiriska insamling består av totalt sju intervjuer. För att få en inblick över hur idén med att använda sociala medier som en del i ett belöningsystem kommer att fungera rent praktiskt i företaget kommer vi börja med att beskriva verksamheten och den grundläggande idén. Därefter kommer de tre intervjuerna med ledningen på företaget att presenteras och efter det kommer de fyra intervjuer med underentreprenörer att presenteras.

6.1 Verksamheten

Det aktuella företaget grundades år 1985 och är återförsäljare inom byggbranschen. Kunderna är både privatpersoner och byggföretag (företagets egna hemsida). Verksamheten är i en pågående fas att implementera nya rutiner för deras underentreprenörer som utför installationerna åt företaget. Rutinerna är skrivna i ett kontrakt som underentreprenörerna får signera att de har tagit del av det och kommer att börja gälla den första juli 2015. Syftet med kontraktet är att uppnå kvalitets säkerhet och kundnöjdhet. Följer montörerna rutinerna leder det till en löneförhöjning i tre olika nivåer som är baserade på vilka rutiner den anställde har uppfyllt. På den andra och den tredje nivån ingår punkter som involverar den anställde att vara aktiv på sociala medier. Detta i form av att underentreprenörer ska fotografera varje färdigställd installation och kontinuerligt lägga upp dessa bilder på sina Facebooksidor eller Instagramkonton med företagets namn som hashtagg (#). På det sättet hoppas företaget att genom att ge sina anställda en morot, i form av löneförhöjning, marknadsföra företaget på sociala medier och nå ut bättre till nya kunder.

6.2 Ledningen

Inom ledningen har vi intervjuat VD och grundaren av företaget, en delägare som köpte in sig i företaget för fem år sedan och en person ur den tekniska ledningen som sköter den primära kontakten med montörerna. I vår empiri kommer vi att kalla de tre respondenterna från ledningen för VD, Delägare och Tekniska ledningen.

6.2.1 Idéns uppkomst

Idén med att innefatta sociala medier i kontraktet för underentreprenörer uppkom genom att det uppmärksammades att montörerna ofta lade ut bilder på sociala medier på de arbeten de hade utfört men att de inte refererade till företaget som de hade utfört arbetet åt: “Andra leverantörer har lagt in det på sina sidor. De har aldrig sett det som ett problem, men här har vi gett dem hela arbetet och ska ha credd för det”, berättade delägaren. Företaget ville att det skulle bli tydligare i sociala medier att installationen är köpt och utförd av dem. Sociala medier har även medfört att relationen mellan företag och kund har ändrats berättar delägaren: “Anledning att vi för in sociala medier är att vi kan avsluta relationen positivt eller negativt. För tjugo år sen hade det i princip stannat mellan bolag och kund. Men idag sker kommunikationen med sociala medier och det är lätt att nå många med lite arbete.” Delägaren syftar på att både positiva och negativa upplevelser av ett företag idag lätt sprids och att det därför är någonting som bolag behöver anpassa sig till.

6.2.2 Vision och mål med idén

Sociala medier har även den fördelen att det är enkelt för företaget att nå ut till många med en liten arbetsinsats. Företaget har sedan ett år tillbaka försökt arbeta med sociala medier men har märkt att endast företaget själva är aktiva och att det inte är lika effektivt som när kunderna lägger ut något på Facebook eller Instagram. VD refererar till en undersökning som han har tagit del av: “Anledningen till det här är att jag såg en mätning där 14 % av fb-besökarna tar till sig en annons, men om någon av dina vänner skriver wow, jag är supernöjd [...] då är det 78% som tar det till sig.” Därför vill företaget öka antalet som aktivt publicerar de utförda installationerna i sina flöden till att inkludera alla underentreprenörer och i nästa steg även kunderna. Delägaren hoppas även på en konsekvens av att tydligare införa sociala medier i underentreprenörernas arbetaruppgifter ska leda till att de utför ett bättre jobb: “De vill inte publicera om de har gjort ett dåligt jobb”, tror delägaren.

6.2.3 Introduktion och förändring av idén

Styrelsen känner inte till något annat företag som arbetar på ett liknande sätt med sociala medier utan tror att de är ganska ensamma om att införa användandet av sociala medier på det sättet. Idén diskuterades först på ett styrelsemöte tillsammans med den tekniska ledningen.

Vem som var först att nämna idén om att inkludera sociala medier i det nya kontraktet för underentreprenörer är något oklart då olika namn nämns bland respondenterna. Kontraktet har sedan diskuterats i en lång konversation via mail i ledningsgruppen men delen om sociala medier har legat fast. “Om man ska ha högsta ersättningen ska man dela en bild”, säger Tekniska ledningen. När vi frågar om idén har förändrats är hela ledningsgruppen enig om att det hittills inte har skett någon förändring av grundidén men att det säkert kommer att ske med tidens gång.

6.2.4 Problem med idén

Delägaren tror att införandet av idén kommer att stöta på massor av problem och hinder. Många kommer att glömma ta bilder eller glömma att lägga ut dem. Sedan finns det en problematik med att fotografera hemma hos privatpersoner och få tillåtelse att publicera det på sociala medier vilket kunder kan ha åsikter om. Det kan även bli en enkel orsak att skylla ifrån sig på som montör; “nä, vi fick inte ta kort” är det lätt att säga tror delägaren. Däremot tror delägaren att underentreprenörerna kommer att publicera sina jobb på sociala medier eftersom det finns en drivkraft i form av pengar. Den Tekniska ledningen ser dock även ett problem i att de utförda jobben inte alltid är särskilt vackra precis när de är klara: “de kanske inte är målade för det ska en målarfirma göra eller så är hela rummet kallt som på en byggnadsarbetsplats och då är det ju inte så vackert.” VD säger dock att kunderna i många fall är positiva till att visa upp en installation som de är nöjda med och som de har investerat pengar i. I nästa steg kommer idén även att innefatta att företaget ger kunden en liten oväntad gåva vid avslutat jobb där de uppmanar kunden att lägga ut en bild på sociala medier med deras hashtag. “Vi har haft det tidigare, då fick de en flaska vin med en liten hälsning (...) som var otroligt uppskattat”, berättar VD.

6.2.5 Resurser

Idén i sig har inte krävt några direkta resurser för dess införande. Majoriteten har idag en smartphone med kamera och internetuppkoppling som kan ta bilder och lägga ut dem på sociala medier. Däremot medför belöningsystemet med att prestation knyts till lön och därmed högre personalkostnader. Men VD påpekar att dagens timlön ligger i underkant och

att det finns en konkurrens om underentreprenörer inom branschen och att de därför vill kunna attrahera fler.

6.2.6 Förväntningar på idén

På frågan om vad idén förväntas leda till svarar alla i ledningen att de hoppas att införandet av idén kan komma att leda till en kulturförändring inom företaget. Delägaren utvecklar sedan att idéns tanke är att montörerna inte vill publicera några dåligt utförda jobb i sitt namn på sociala medier och att det därmed även förbättrar sin arbetsinsats. “Vi funderade på hur vi skulle få dem att höja blicken, höja sin ambition och få dem att inse att det de gör, gör de för många fler”, berättar delägaren. Delägaren hoppas med andra ord att idén ska leda till en kulturförändring i form av att underentreprenörerna kommer att prestera bättre och vara noga med detaljerna.

6.2.7 Uppföljning och kontroll

Delägaren förklarar att de efter varje månad enkelt kommer att kunna titta på hur många jobb en montör har lagt upp på sociala medier. Resultatet av vilken omsättningseffekt detta ger kommer dock bli svårt att mäta menar delägaren. Den Tekniska ledningen ser även ett stort värde i den bildbank som man kommer att bygga upp: “För kunder att se bilder i verkliga rum istället för bara i en butik där den ser väldigt liten ut.” Han understryker även att det är enkelt för kunder att kunna gå in på Facebook och titta på bilder för att kunna inspireras där.

6.2.8 Belöningssystem

Idén med att introducera ett belöningssystem för att få underentreprenörerna att fotografera och publicera bilder på sociala medier kom ifrån att ledningen märkte att även om montörerna hade ombetts utföra uppgiften efter avslutat arbete skedde det sällan: “Då har vi frågat om de inte kan fota, och visst det är en av fyrtio som har gjort det”, berättar den tekniska ledningen. Istället arbetades förslaget fram att inkludera det i ett belöningssystem: “Då har vi bestämt att de som är dedikerade ska kunna höja sin lön ytterligare, det är roligare med en morot än ett straff”, berättade VD. Eftersom det var som den tekniska ledningen kort uttryckte det: “Fråga

snällt fungerar inte, en morot är bra.” Dock mötte det visst motstånd inom organisationen då VD berättade att “säljarnas reaktion var, jaha ska de få mer betalt för att göra det jobb som de egentligen skulle ha gjort från dag 1?” Men VD inflikar sedan att de högre personalkostnaderna som systemet kommer att leda till i det långa loppet kommer att vara positivt: “Det gör också att vi kan locka till oss duktigare hantverkare (...). Det finns en konkurrens om arbetarna på marknaden och vi vill ha fler underentreprenörer.” Vi märkte även en viss tveksamhet i hur den faktiska aktiviteten bland montörerna skulle mätas när vi frågade om de kommer att kunna mäta resultatet för att se om de uppfyller målet. VD svarade då att det var en bra fråga. Men delägaren såg inget problem i hur det skulle kunna mätas eftersom aktiviteten på sociala medier är lätt att spåra och enkel att läsa av: “Vi kommer enkelt att kunna mäta de facto när allt läggs ut. Om en månad kan vi titta på hur många jobb en montör har gjort.” Även VD berättar att de hoppas på att det kommer att ske en skärpning bland underentreprenörerna och att deras arbetsinsats kommer att kunna kontrolleras bättre än tidigare men att det även kan leda till en gallring bland personalen: “Nu är det helt annan kontroll men det ska göras i en positiv anda. Sen kommer det vara de som inte gillar det här och då är det tack och hej.” Hela ledningen hoppas även att kontraktet kommer att leda till en kulturförändring bland medarbetarna och en utveckling för montörerna: “Vi hoppas på det, att alla kommer att kunna känna sig nöjda med sitt jobb”, som delägaren uttryckte det.

6.3 Operativa verksamheten

I vår empiriska undersökning har vi genomfört fyra intervjuer med underentreprenörer till företaget, det vill säga de som ska skriva på UE-kontraktet (Underentreprenörs-kontraktet) och sedan utföra jobbet och fotografera det och lägga upp det på sociala medier. Tre av respondenterna är egenföretagare som utför jobb på kontrakt åt företaget och en är anställd i det hantverksbolag som ägs av moderbolaget. Respondenterna är mellan 30-50 år gamla och de har alla jobbat för företaget mellan två till tio år.

6.3.1 Idéns uppkomst och vision

Underentreprenörerna har alla blivit introducerade till idén på ett gemensamt möte som hölls av styrelsen. Alla är positiva och samtliga respondenter har en klar bild över hur idén ska fungera i praktiken: “Vi tar foton på de jobben vi gör och publicerar dem på Facebook och

taggar företaget och när vi gör det får vi en kickback.“ När vi sedan frågar vilken vision och mål idén har får vi något varierande svar från underentreprenörerna men alla tror att den övergripande visionen är att öka marknadsföringen av företaget. En respondent understryker att det ska vara tydligt att det är företaget som utför jobbet, även om de anlitar underentreprenörer som utför själva arbetet. En annan respondent tycker att det är viktigt att samla in en bildbank som kunderna kan gå in och titta på genom sociala medier. En tredje säger att målet med idén är att kunderna till slut ska lägga upp sina bilder med företagets hashtag.

6.3.2 Problem med idén

Ett problem som underentreprenörerna tror var anledningen till att idén introducerades var att det inte var tillräckligt tydligt för kunden att det var företaget som utförde jobben. En av respondenterna förstår dock inte riktigt anledningen till introduktionen och “tyckte det fungerade tidigare”. Han säger sig även att ha skickat in bilder till företaget under en längre tid från sina utförda jobb. En av respondenterna är mycket tydlig med varför han tror att idén har introducerats: “För det första att vi som UE levererar en bra produkt och får bildbevis på det. Nummer två är att kunder ser det. Sociala medier fungerar som händelser, gör du inget där så finns det inget där. Om UE publicerar så blir det tio gånger så mycket mer.” De problem de tror kan uppkomma med idén är att kunderna inte kommer att tycka om att de fotograferar hemma hos dem och att bilderna sedan kan komma att spridas.

6.3.3 Förväntningar på idén

Underentreprenörerna har något varierande svar på vad de tror att idén kommer att kunna leda till. En svarar att företaget blir större i sociala medier, en annan “mer försäljning”. Vi frågar sedan om de tror att idén kan leda till en kulturförändring inom företaget och får bland annat svaret: “Ja det skulle det väl kunna göra. Det höjer kunskapen och intresset för alla som arbetar att synas som [företaget]”. En tror att åldern hos de anställda kommer att spela en viss roll om i utfallet av idén: “Jag har nog svårt att se äldre montörer tycka att det här är jättebra. De yngre montörerna kommer nog tycka det är kul att posta och boosta att man har gjort ett bra jobb.” En tredje poängterar att det även kan föra med sig negativa konsekvenser för företaget: “Men det kan bli negativt också. Om man vill få ut det till kunderna, om det är en

missnöjd kund så kan det sätta käppar i hjulet.” Men en poängterar att det redan har skett en förändring i hans personliga inställning till hur han använder sociala medier i sitt yrke: “Jag har börjat dokumentera det jag gör.”

6.3.4 Belöningssystem

Samtliga respondenter uppger att de var aktiva på sociala medier redan innan idén introducerades. De säger även att de har publicerat bilder på sociala medier men att det nu ska bli fler bilder och med företagets hashtag: “Men redan idag lägger jag ut på min privata, men nu ska det bli med hashtag.” På frågan om arbetarna nu känner sig mer motiverade att publicera bilder på sociala medier eller om det uppfattas som en börda är alla positiva. Två respondenter svarar: “Det blir mer en motivation att lägga upp bilder” och “jag ser det som en positiv grej i längden att jag får jobb”. Vi frågar sedan om de kommer att känna sig mer nöjda med sina jobb när de får sprida dem på sociala medier och även där är de mycket positiva: “Ja det är alltid kul att visa upp något som man har gjort. Det handlar om stolthet.” Däremot tror ingen av dem att de kommer att lägga ner mer omsorg på jobben som en konsekvens av att de ska fotografera dem och sprida det på sociala medier. Vi frågar även om de tror att de hade gjort det även om det inte hade funnits en belöning varav samtliga respondenter tror att de hade det eftersom de redan har börjat med det trots att belöningssystemet börjar gälla den första juli 2015. En respondent tror dock att han inte hade gjort det i samma utsträckning om det inte fanns en morot och majoriteten av respondenterna är positiva till att det blir belönat i form av lön: “Jag ser det som positivt att det blir belönat.” En av respondenternas svar är dock något frågande till varför det ska ingå i ett belöningssystem då han anser att det är en arbetsuppgift som ska utföras i vilket fall: “Jag är lite tveksam till att de lägger in det i belöningssystemet, det tycker inte jag ska behövas.” Respondenten menar vidare på att det hans chefer säger att han ska göra, gör man utan att det ska behöva finnas en morot för det.

7. ANALYS

I detta kapitel kommer vi att analysera empirin utifrån den teoretiska referensram som presenterats tidigare. Analysen är uppbyggd utifrån teorins rubriker som sedan analyseras och kopplas till vårt syfte och frågeställningar med hjälp av det empiriska materialet.

7.1 Översättningsteorin

En del av uppsatsens syfte är att titta på hur den valda verksamhetens nya idé har översatts in i företagets kontext. Vi har för avsikt att med hjälp av översättningsteorin och det empiriska materialet följa idéns väg genom verksamheten och se hur den har översatts och vilka teoretiska mönster idén har följt.

7.1.1 Dekontextualisering & kontextualisering

Enligt Røvik (2007) genomgår en idé olika steg varav dekontextualisering och kontextualisering är två processer som visar hur idén tas ur sin gamla kontext (dekontextualisering) och sätts in i den nya kontexten (kontextualisering). En dekontextualisering och en kontextualisering har troligtvis även skett med vårt valda företags idé men då, i likhet med vad Røvik (2007) säger, dessa aktiviteter oftast utförs av olika aktörer innebär det att vår studie enbart har undersökt kontextualiseringen som våra respondenter har varit inblandade i. Kontextualiseringen är som nämnt tidigare den process som idén genomgår när den tar fäste i den nya verksamheten. Här formas idén utifrån den nya verksamhetens kontext samtidigt som idén formar kontexten (Røvik 2007). Ledningen på företaget hoppas på att den nya idén kommer att forma verksamhetens vardagliga rutiner då de pratar om att man ska införa publicering på sociala medier som en rutin i vardagen. De gamla rutinerna kommer att omvandlas under införandet av den nya idén och den nya idén kommer förhoppningsvis att bli en rutin i framtiden. Deras mål är med andra ord att idén följer kontextualiseringsprocessen. Intervjuerna med underentreprenörerna visar på att ledningen troligtvis kommer att lyckas med sitt mål och att den nya idén kommer att bli en vardaglig rutin för arbetarna då de säger att de kommer att vara mer uppmärksamma på att även fotografera och publicera sina arbeten i framtiden. Något som de tidigare många gånger har glömt medger en av underentreprenörerna.

Rövik (2007) menar på att idéer ofta kommer in i nya verksamheter eftersom ett problem uppmärksammas inom organisationen. Även i vårt fall visar det sig vara ett problem som har legat till grund för idéns inträde. VD uppmärksammade att underentreprenörerna publicerade bilder på sociala medier som inte hade en tydlig koppling till företaget. Den nya idén med att använda sociala medier i ett belöningsystem blev nu en lösning till problemet samtidigt som det skapade möjligheter för företaget att synas bättre på sociala medier och nå ut till fler.

Idéns olika sätt att sprida sig i verksamheten är något som Rövik (2007) har en modell för. Den modell som bäst stämmer in på vår studie är ”den hierarkiska översättningskedjan” som, i likhet med vad som hänt i den valda verksamheten, innebär att idén kommer uppifrån ledningen och sprider sig sedan ner i organisationen. Vem som introducerade idén i företaget blir inte självklart efter den empiriska insamlingen då respondenterna har olika uppfattningar om vem som kom på idén. Däremot kan vi utläsa, av samtliga respondenter, att idén kom uppifrån av ledningen. Rövik (2007) beskriver idén som något abstrakt när den först når ledningen och att den blir mer konkret ju längre ner i verksamheten den kommer, något som även visar sig inom den valda verksamheten. Ledningen berättar om det första mötet när idén först togs upp, då var idén bara en idé som under mötets gång blev en del av ett fysiskt kontrakt. När idén senare spreds till underentreprenörerna var idén mycket konkret i form av ett kontrakt.

I likhet med Rövik (2007), är det ledningen som planerar och skapar ramar för idén. Empirin säger även att ledningen är de som har arbetat med idén och skapat kontraktet utifrån denna idé. När idén når underentreprenörer är idén redan en del av ett kontrakt som ska följas vilket gör att det inte finns så mycket utrymme för dem att översätta idén ytterligare. Underentreprenörerna har redan en konkret uppfattning om vad idén innebär i praktiken. En av underentreprenörerna säger: “Vi tar foton på de jobben vi gör och publicerar dem på Facebook och taggar företaget och när vi gör det får vi en kickback.” Dock vill vi poängtera att idén är i ett tidigt stadie av implementeringen i verksamheten vilket kan förklara varför idén inte har översatts ytterligare. Det kan tänkas att om man gör samma studie om ett år så har även underentreprenörerna fått en chans att översätta idén vidare då de använt idén praktiskt.

7.1.2 Inskrivning

Inskrivning av en idé innebär, enligt Røvik (2007) att idén måste tolkas in i den nya kontextens tid och rum. Man skapar ”en lokal identitet enligt ett globalt koncept” citerar Røvik (2007) Czarniawska. Med lite efterforskning tror vi att idén har sitt ursprung i den nya trenden Employee Advocacy via sociala medier som tagits upp i bakgrunden av denna uppsats. Vi ser många likheter med denna trend och verksamhetens idé genom att titta på vad idén är, vad den kommer att innebära för företaget och vad visionen med idén är. Vi tror att man, medvetet eller omedvetet, har snappat upp trenden att använda sina medarbetare som ett verktyg att nå ut och få trovärdighet hos kunderna på sociala medier. Utifrån denna trend, som vi kan kalla det globala konceptet, har företaget sedan omvandlat trenden och skapat en lokal identitet som passar verksamheten. Den lokala identitet som idén fått i det valda företaget är att använda sociala medier i ett belöningssystem. De har därmed utgått från den globala tanken och omvandlat den till något som skapar mening för det aktuella företaget. Detta är koppling som vi själva har gjort utifrån vårt empiriska material. Flera respondenter från ledningen pratar om det som Employee advocacy via sociala medier går ut på men ingen av dem använder just det begreppet i intervjuerna.

Røvik (2007) förklarar att man bör introducera idén i den lokala tidsdimensionen och skapa en lokal historia till idén. Empirin visar på att idén har fått en lokal identitet, det kan vi utläsa på sättet samtliga respondenter beskriver idén på. De pratar om hur idén kommer att fungera utifrån deras vardag och vad som är viktigt för dem med idén i den aktuella kontexten. Ledningen beskriver idén utifrån det lokala problemet som idén ska bli en lösning till och pratar om verksamhetens möjligheter med idén snarare än att beskriva ett generellt koncept. Røvik (2007) menar även på att man gör detta för att bevisa att man handlar rationellt. Något som ledningen är tydliga med att poängtera då de beskriver idén som en lösning på ett problem och säger att de inte känner till något annat företag som arbetar på liknande sätt med sociala medier. Hur pass ensamma företaget är med idén kan vi inte säga men det visar på att ledningen inte vill framstå som ett företag som bara följer populära trender utan har skapat en unik idé utifrån rationella beslut som passar deras lokala kontext.

7.1.3 Översättningsregler

Om man ser till Røviks (2007) fyra grundregler för hur idéer omvandlas i den nya kontexten tycker vi att regel nummer fyra. ”omvandling” passar bäst in på uppsatsens exempel. I vårt fall ser vi en tendens till att grundkällan till idén kommer från trenden med Advocacy employee via sociala medier men att idén nu har omvandlats till något som passar det aktuella företaget. Den omvandlade idén är att använda sociala medier som en del i ett belöningsystem i verksamheten. Røvik (2007) tar i sin teori upp att många inte vill erkänna sig vara modelejon utan säger att de agerar rationellt, det kan vi se kopplingar till när Delägaren förklarar vilka faktorer som ligger i grund till att idén uppfanns inom verksamheten. Delägaren hävdar även att det är de själva som kom fram till idén under ett möte där den utvecklades. Vi ser det som att trenden av att använda sociala medier är ursprungsmodet som tagits in i verksamheten och under detta ledningsmöte omvandlas till den lokala kontexten där man såg ett behov av att använda sig av den.

7.2 Vision

Vår studie har som syfte att undersöka idéns vision och hur visionen genomsyrar verksamheten. Vi kommer här att koppla hur teorin definierar begreppet vision med hur visionen framställs i vårt empiriska material. Vi kommer även att studera hur uppfattningarna om visionen stämmer överens utifrån empirin.

Roos (1998) beskriver att syftet med en vision är att den ska generera i nya vardagliga rutiner. Ledningen säger att deras mål med implementeringen av idén är att den ska, i enighet med Roos (1998), generera i just nya rutiner i vardagen. Visionen har med andra ord förmågan att kunna bryta de gamla rutinerna och motivera till nya rutiner. I likhet med hur Roos (1998) beskriver en vision är det ledningen som skapar visionen utifrån deras syn på en framtida utveckling. Roos (1998) säger att idén sätter ramar för vilken nivå företagets ambitioner ska ligga på. Det kan jämföras med empirin där ledningen säger att visionen med idén är att sätta tydliga ramar för underentreprenörerna om vad ledningen har för önskemål att de ska göra. I det empiriska materialet ser vi att ledningen och underentreprenörerna beskriver idén på samma sätt vilket visar på att ledningens vision är begriplig och har spridit sig ner i verksamheten. Vi kan även se att samtliga respondenter har samma tanke med vad målet och visionen är med idén vilket även det visar på en god vision. Visionen används som ett redskap

för att hjälpa de anställda att bli motiverade och kreativa. I vårt fall ser ledningen ytterligare ett redskap till att motivera sina anställda, detta i form av ett belöningsystem.

7.3 Motivationsteori

Den andra delen av syftet med denna uppsats är att se hur sociala medier används som ett belöningsystem. Vi vill utifrån teoriavsnittet som behandlar motivationsteori se om det finns stöd i forskningen att underentreprenörerna kommer att bli motiverade av att använda sociala medier genom ett belöningsystem.

7.3.1 Definition av motivation

Mitchell (1997) definierar motivation inom organisationer som den process som innefattar en individs intensitet, riktning och uthållighet för att uppnå ett mål. I likhet med denna definition kan vi se i vår empiri hur ledningens syfte med idén är att få deras medarbetares intensitet och uthållighet att riktas mot att förbättra verksamheten. Idén i det här fallet är att genom att använda sig av ett variabelt lönesystem kunna ge en belöning till underentreprenörerna när de publicerar företagets aktiviteter på sociala medier. Tanken är sedan att montörerna inte vill publicera några dåligt utförda jobb i sitt namn på sociala medier och att det därmed även förbättrar sin arbetsinsats. “Vi funderade på hur vi skulle få dem att höja blicken, höja sin ambition och få dem att inse att det de gör, gör de för många fler”, berättar delägaren.

Definitionen av motivation visar hur man bäst påverkar andra människor och får dem att agera utefter sina önskemål (Nilsson, Olve & Parment 2010). Motivation ser vi har skapats när vi frågar respondenterna om de känner sig extra glada och nöjda över sina jobb när de ska sprida det via sociala medier. En av underentreprenörerna säger: “Ja det är alltid kul att visa upp något som man har gjort. Det handlar om stolthet.”. Citatet visar på att verksamheten har uppnått sitt mål och sin vision då respondenten säger att de tycker att det ska bli kul att visa upp sina jobb och är stolta över det. Dock ifrågasätter en av respondenterna som är underentreprenör om det verkligen ska behövas en morot: “jag är lite tveksam till att de lägger in det i belöningssystemet, det tycker inte jag ska behövas.” Däremot tror delägaren att underentreprenörerna kommer att publicera sina jobb på sociala medier eftersom det finns en drivkraft i form av pengar.

Riktningen syftar enligt Robbins, Judge and Campbell (2010) till att man ska vara motiverad till att göra rätt saker och på rätt sätt. Även detta finner vi verksamheten målsättning med belöningsystemet är. De vill att underentreprenörerna agerar utefter företagets bästa och ser belöningsystemet i kombination med sociala medier som en motivation till underentreprenörerna att prestera sitt bästa samtidigt som de sprider företagets namn via sociala medier.

7.3.2 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin säger att sannolikheten att en person kommer att handla på ett visst sätt beror på hur sannolikt det är att det kommer att leda till det som individen förväntar sig (Vroom 1995). Enligt teorin följer UE-kontraktets punkter om att publicera bilder på sociala medier de tre förhållandena som borde leda till att en motivation hos arbetarna uppstår. Deras ansträngning att ta en bild och publicera den kommer att leda till en prestation som kommer att uppmärksammas, den prestationen kommer sedan leda till en belöning i form av en höjd timlön för hela jobbet. Belöningen motsvarar individernas personliga mål då deras prestation i längden kommer att ge dem fler jobb och alltså en säkrare försörjning som egenföretagare: “jag ser det som en positiv grej i längden att jag får jobb.”

7.3.3 Metoder för att forma beteenden

Enligt teorin finns det fyra olika sätt att förändra individers beteende på: positivt och negativt återinförande vilket innebär att en handling upprepas, samt straff och tillintetgörande (Robbins, Judge and Campbell 2010, 45). I vår analys väljer vi att fokusera på positivt återinförande eftersom det är då en individ väljer att upprepa en handling eftersom denne tror att det kommer att leda till något positivt, vilket är hur ett belöningsystem är tänkt att fungera. Något som även är tanken från ledningen: “Då har vi bestämt att de som är dedikerade ska kunna höja sin lön ytterligare, det är roligare med en morot än ett straff.” Forskningen visar även att ledningen har tänkt rätt i att satsa på en morot och en positiv belöning istället för att bestraffa sina medarbetare. Enligt teorin leder nämligen bestraffning till att beteendet endast förändras tillfälligt och att bestraffning ofta leder till oönskade bieffekter på arbetsplatsen såsom låg moral, högre frånvaro och uppsägningar. I vårt fall vill

ledningen istället använda sig av positiv inlärning och ge en belöning när en individ har utfört den önskade handlingen att publicera en bild på sociala medier. När återinförande implementeras rent praktiskt, vilket är gjort i det här fallet, gör det oftast enligt ett schema som visar förhållandet mellan prestation och belöning för medarbetarna. I det här fallet är det schemat det UE-kontrakt som medarbetarna har fått ta del av och där det fastställs vad de ska göra för att uppnå de olika lönenivåerna. Ett sådant schema kan enligt teorin ha ett fast eller varierande förhållande där ett fast förhållande är när man har utfört ett visst antal prestationer får man belöning. Ett varierande schema knyts till antal lyckade prestationer vilket är mer aktuellt i det här fallet då montörerna endast får mer betalt för de jobb där de har presterat bättre och även publicerat en bild på sociala medier (Robbins, Judge and Campbell 2010). Det är alltså kvalitén på prestationen som belönas, inte kvantiteten.

7.3.4 Observational Behaviour Modification

Det teoretiska begreppet Observational Behaviour Modification, även ofta kallat OB Mod, innebär motivering till att ändra medarbetarnas beteende genom positiv inlärning (Robbins, Judge & Campbell 2010). Då vårt valda företag använder sig av belöning efter uppvisning av ändrat beteende går det i linje med vad man kallar OB Mod. Ledningen hävdar alla att målet är att underentreprenörerna ska ändra sitt beteende genom att följa de nya rutinerna som ingår i kontraktet, däribland att de ska börja använda sig av sociala medier. I teorin tas en studie upp som visar på ett företag som använt sig av en checklista för att optimera deras arbetsinsats. Även vårt företag har en checklista som de kallar ett kontrakt där varje punkt beskriver vilka rutiner som ska göras för att uppnå de olika belöningsnivåerna. Detta kontrakt används för att på ett tydligare sätt nå ut till de anställda om ledningens önskemål om prestation.

Luthans och Stajkovic (1997) tar upp ett typiskt OB Mod program innehållande fem olika steg. Ledningen har under intervjuerna visat på att de följt stegen. De har identifierat kritiska beteenden, likt steg ett, i form av att uppmärksamma problemet att det lades ut installationer via sociala medier som inte var kopplade till företaget. Efter det har de utvecklat en idé om att använda sig av ett kontrakt innehållande en punkt om att underentreprenörerna ska publicera och koppla aktiviteter till företaget via sociala medier. Tydliga bevis på att man har utvecklat mätningstekniker som hör till steg två är dock inte tydligt. Under den empiriska insamlingen

har delägaren inte något svar på hur de kommer att mäta resultatet efter införandet av idén. Dock säger delägaren: "Vi kommer enkelt att kunna mäta de facto när alla läggs ut. Om en månad kan vi titta på hur många jobb en montör har gjort." Några tydliga mätningar om till vilken grad de önskar att uppnå resultat på är otydliga utifrån det empiriska materialet. Tredje steget benämns som identifiering av beteendekonsekvenser som innebär att man analyserar orsaken till beteendet samt kommer fram till en lösning där checklistan tas upp som ett exempel i teoriavsnittet (Stajkovic & Luthans 1997). Likt exemplet i teorin har det valda företaget utvecklat en form av checklista som de kallar kontrakt. Detta kontrakt liknar just en checklista där tanken är att varje punkt är instruktioner på önskvärda rutiner från ledningen. Ledningen hoppas på att genom att använda punkterna, däribland användningen av sociala medier, som en del av ett belöningssystem lyckas motivera sina anställda till att följa de önskvärda rutinerna. Belöningssystemet kommer att bidra till att man bland annat kan se vilka underentreprenörer som publicerar arbeten på sociala medier med en tydlig koppling till företaget i form av en hashtag.

Det fjärde steget inom OB Mod programmet innebär att man ska introducera idén för de anställda och få dem att förstå konceptet. Respondenterna från ledningen och underentreprenörer berättar om hur idén om användningen av sociala medier har introducerats och utifrån en jämförelse mellan svaren från de olika områdena kommer vi fram till att ledningen lyckas. Samtliga underentreprenörer är positiva till idén och har en klar uppfattning och förklarar likt ledningen hur idén är tänkt att fungera: "Vi tar foton på de jobben vi gör och publicerar dem på Facebook och taggar företaget och när vi gör det får vi en kickback." Det sista och femte steget innebär att man ska utvärdera prestandaförbättring (Stajkovic & Luthans 1997). Som nämnt tidigare visar den empiriska delen på att det saknas tydliga mätbara mål. Men att man kommer, i likhet med vad delägaren säger, kunna mäta vem som publicerar på sociala medier och att de gör det i utifrån instruktionerna som angivits på kontraktet så att det får en tydlig koppling till företaget.

7.3.5 Belöning genom lön

Liknande många andra organisationer håller det företaget vi har studerat på att överge den traditionella lönekulturen där lönen avgörs av ålder och anställningstid. Organisationen inför nu ett nytt belöningssystem där lönen baseras individuellt beroende på olika

prestationsfaktorer, där man för att nå den högsta lönenivån ska fotografera sitt arbete och publicera det på sociala medier och länka det till företaget. Syftet är att öka motivationen hos de anställda att utföra uppgiften genom att ge en varierande lön, i ett enligt teorin så kallat förtjänstbaserad lön som är en typ av ett variabelt lönesystem (Robbins, Judge & Campbell 2010, 183). Det är dock mycket viktigt att ett sådant system blir korrekt konstruerat så att individen ser en tydlig koppling mellan prestationen den utför och lönen den får som belöning. Om så sker blir lönesystemet motiverande för individen eftersom det då uppfyller de kriterier förväntningsteorin fastställer för att skapa motivation, det vill säga att sannolikheten för att en individ utför en utgift ökar om det finns en stor sannolikhet för att det kommer leda till en eftertraktad belöning (Vroom 1995). För att systemet ska fungera optimalt för företaget kommer det därför ställas höga krav på löneadministrationen så att underentreprenörerna ser en tydlig koppling mellan deras lön och prestation, alltså en skillnad mellan lönen för de jobb där de har delat bilder på sociala medier och där de inte har det. I vårt empiriska resultat har vi dock sett vissa brister i hur prestationen ska mätas. När vi frågade om de kommer att kunna mäta resultatet för att se om de uppfyller målen fick vi svaret från VD: "Det är en bra fråga." Vi kan därför se hur mätningen av prestation för att tydligt knyta den till en viss belöning brister i den praktiska implementeringen. Dock svarade delägaren på samma fråga att en digital uppdatering enkelt går att mäta eftersom det är lätt att kolla om en montör har publicerat bilder eller inte: "Vi kommer enkelt att kunna mäta de facto när allt läggs ut. Om en månad kan vi titta på hur många jobb en montör har gjort."

I en intervju till Nilsson, Olve och Parment (2010) från teorin uttrycker sig en mellancheff något negativt om belöningsystem i form av lön: "medarbetarna vill ha lön för att komma till jobbet, sen extra betalt för allt de gör." Kommentaren är mycket lik hur en säljare på vårt valda företag uttryckt sig i frågan: "Säljarnas reaktion var, jaha ska de få mer betalt för att göra det jobb som de egentligen skulle ha gjort från dag ett?" VD var även införstådd med att det kommer leda till högre personalkostnader för underentreprenörerna vilket hade lett till viss skepsis bland säljarna, berättade VD i sin intervju. Det kan alltså komma att skapa ett visst missnöje bland säljarna på arbetsplatsen som inte får ta del av ett liknande belöningsystem i sitt arbete. Vi märkte även en viss skepsis till att koppla arbetsuppgifter till ett belöningsystem av en av de intervjuade underentreprenörerna. Han ansåg att det var en arbetsuppgift som man hade blivit tilldelad och att det inte behövdes en morot i form av lön: "jag är lite tveksam till att de lägger in det i belöningsystemet, det tycker inte jag ska behövas." Å andra sidan uttryckte sig flera i ledningen tydligt att det hittills inte har räckt att

berätta att de ska lägga ut bilder på sociala medier eftersom det har varit ytterst få som har gjort det. “Då har vi frågat om de inte kan fota, och visst det är en av fyrtio som har gjort det” berättar den tekniska ledningen. VD såg det även som en positiv bieffekt av belöningssystemet att det förhoppningsvis skulle locka till sig fler och duktigare underentreprenörer.

Alfie Kohn (1993) argumenterar i sin forskning om att belöning genom lön kan orsaka att individer blir mindre entusiastiska i sitt arbete, något som vi däremot inte har märkt i vår empiri då majoriteten av underentreprenörerna ändå säger att de nu ska utföra utgiften mer frekvent än tidigare och tycker att det är bra att det blir belönat: “Jag ser det som positivt att det blir belönat.”

8. DISKUSSION

I detta kapitel kommer vi att presentera egna reflektioner, våra slutsatser och förslag till framtida forskning. Slutsatserna är gjorda utifrån vårt syfte om hur översättningsprocessen med den nya idén har följt Røviks översättningsteori samt om det finns teoretiskt stöd för att sociala medier ska fungera i ett belöningsystem. Slutsatserna är tagna utifrån uppsatsens samtliga delar.

Vårt syfte med denna uppsats har varit att undersöka hur ett företags nya idé om att inkludera sociala medier i ett belöningsystem används och hur idén har översatts in i verksamheten. Utifrån vår analys har vi kommit fram till att idén på många plan följer Røviks (2007) olika steg och mönster. Empirin visar på att idén redan har tagit fäste i den nya kontexten. Idén kommer först att implementeras i praktiken den förste juli i år men i empirin finns tydliga tecken på att idén redan är mentalt närvarande hos verksamhetens representanter. Det har redan skapats en lokal historia kring idén. Allt detta är något som talar för att idén har goda förutsättningar att i framtiden ta fäste praktiskt i företagets vardag.

Idén har, likt vad kontextualiseringen innebär, formats av den aktuella verksamheten samt att idén har för avsikt att forma verksamheten. Ledningen säger att målet är att idén ska forma den praktiska vardagen i företaget. Då vi ser tydliga likheter med hur ledningen och underentreprenörer beskriver och uppfattar idén tror vi att det finns stor chans till att idén faktiskt kommer att bli en del av den dagliga rutinen.

Vi ser tendenser till att idén har haft sitt ursprung i trenden Employee advocacy via sociala medier, som presenterats i inledningen, men att den genom översättningsprocessen har genomgått en omvandling. Omvandlingen har resulterat i att sociala medier ska bli en del i ett belöningsystem. Företaget vill visa att de handlar rationellt och idén säger sig ha uppstått på grund av ett bakomliggande problem. Då både trenden och ledningen har för avsikt att engagera de anställda i företagets sociala medier för att visa omvärlden att de anställda har ett genuint intresse för företaget brister denna trovärdighet om det är en del i ett belöningsystem. Genom att använda idén som en del i ett belöningsystem är det svårt att avgöra om den anställda tror på företaget eller för att det genererar till en belöning i form av pengar.

Belöningsystemet, som företaget nu inför, uppfyller de punkter som enligt den teoretiska processen ska innehålla för att motivera en individ. Alltså att det finns en tydlig riktning för vad individen ska utföra, det uppmuntrar intensitet och en bättre arbetsinsats hos arbetarna

samt inbjuder till uthållighet eftersom det är timlön och varje enskilt arbete skall värderas efter kriterierna.

Mycket talar för att förväntningsteorin i det här fallet kommer att vara applicerbar då vi redan nu kan se en ökad medvetenhet och villighet hos montörerna att publicera bilder på sociala medier. Det är även positivt att belöningen motsvarar montörernas personliga mål i längden, det vill säga att de tror att det kommer leda till att de får fler jobb och en säkrare inkomst.

Vi tror att det är positivt att ledningen har en tydlig vision att använda sig av en belöning istället för straff vilket all teori visar är mer gynnsamt för en verksamhet. VD säger även att han ser belöningssystemet som en chans att locka till sig fler och duktigare underentreprenörer vilket vore positivt för verksamheten då det råder en brist av dem. Vi ser heller inget stöd i empirin för att det skulle leda till mindre entusiasm hos montörerna vilket viss teori talar för. Snarare tvärtom då respondenterna med egna ord intygar att de nu känner sig mer motiverade till att utföra arbetsuppgiften.

Under vår studie var det oväntat för oss att underentreprenörernas hade nästan endast positiva åsikter om att införa sociala medier i ett belöningssystem. Vi trodde innan vi genomförde intervjuerna att det skulle finnas viss obekvämheter med att blanda in sociala medier i sitt yrkesutövande.

Något som vi hade önskat är att vi hade kunnat genomföra vår empiriska studie längre in i implementeringsfasen. Det hade kunnat leda till att respondenterna hade varit mer insatta och kunde ha fler exempel och reflektioner hur sociala medier i ett belöningssystem fungerar i praktiken. Även när det kommer till att analysera översättningsprocessen tror vi att vi hade kommit fram till djupare resultat i form av förändringar av idén vilket hade varit intressant.

I efterhand tycker vi att det hade varit intressant är att även göra en kvantitativ del i uppsatsen. Att skicka ut en kvantitativ enkät till underentreprenörerna för att få in fler svar. Dock tror vi att det finns risk att respondenterna hade haft låg svarsfrekvens och att det hade funnits stor risk att svaren hade blivit för korta för att kunna analyseras på bästa sätt.

8.1 Slutsats

Sammanfattningsvis, kan vi dra slutsatsen att idén har genomgått en översättningsprocess likt Röviks teori och har visat resultat på att idén har omvandlats och tagit fäst i verksamheten. Vi kan även, med stöd i teorin, kunnat dra slutsatsen att belöningsystemet som ska implementeras har goda förutsättningar att lyckas.

8.2 Förslag till vidare forskning

Vi har i vår uppsats följt ett tidigt stadie av en översättningsprocess av idén att införa sociala medier i ett belöningsystem. Detta har inneburit att vi inte har kunnat dra några slutsatser kring vad utfallet av en praktisk implementering av denna idé kan komma att resultera i. Därför hade detta varit en intressant studie att göra för vidare forskning inom ämnet. Att göra en liknande studie efter det att idén har använts praktiskt inom företaget under en längre tid skulle kunna generera i tydligare kopplingar och intressanta resultat.

9. REFERENSER

Augar, Naomi & Zeleznikow, John (2013). *I just saw this on Facebook, I need it now': Exploring Small Business use of Facebook*, College of Business, Victoria University, Melbourne, Australia. <http://mo.bf.rmit.edu.au/acis2013/85.pdf> Hämtad 2015-05-18

Bergenstråhle, Christian, 2015 a, *Employee Advocacy – 2015 års trend?* 2015-01-20 <https://savetimeswedenab.wordpress.com>, Hämtad 2015-04-25

Bergenstråhle, Christian, 2015 b, *Om Savetime*. <https://savetimeswedenab.wordpress.com/about/> Hämtad 2015-04-25

Bergenstråhle, Christian, 2015 c, *Vem ansvarar för employee advocacy i organisationen?* 2015-01-30 <https://savetimeswedenab.wordpress.com/2015/01/30/vem-ansvarar-for-employee-advocacy-i-organisationen/> Hämtad 2015-04-25

Boudreaux, Chris (2015). *LinkedIn Announces an Employee Advocacy Software Product*. 2015-04-14, Social media today <http://www.socialmediatoday.com/social-networks/2015-04-14/linkedin-announces-employee-advocacy-software-product> Hämtad 2015-04-25

Bryman, Alan & Bell, Emma (2007). *Business research methods*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press

Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996). *Travels of Ideas*. I Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red.) (1996). *Translating Organizational Change*, s. 13-48. Berlin: de Gruyter.

Huizinga, Gerard (1970). *Maslow's need hierarchy in the work situation*. Groningen, Nederländerna: Wolters-Noordhoff.

Kohn, Alfie (1993). *Why Incentive Plans Cannot Work*, Harvard Business Review, Vol, 71, Sept-Oct, s. 54-63

LinkedIn Business, 2015, *LinkedIn Elevate*

<https://business.linkedin.com/elevate>. Hämtad 2015-04-25

Luthans F. A. & Stajkovic, A. D. (1997). *A meta-analysis of the effects of oranzizational behavior modification on task performance*,

http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/Stajkovic_A%20meta-analysis.pdf.

Hämtad 2015-05-05

Maslow, Abraham (1943). *A theory of human motivation*, Psychological Bulletin, 40, 370-396.

http://media.proquest.com.ezproxy.ub.gu.se/media/csa/psycarticles-set-c/REV/50/rev_50_4_370.pdf Hämtad 2015-05-19

McIntosh, Sharon (2012). *Empowering employees to social ambassadors at Pepsi Co.*

Strategic Communication Management. May/June 2012, Vol. 16 Issue 5, p. 26-29. 4p.

<https://www.melcrum.com/sites/default/files/SCM16.5small.pdf> Hämtad 2015-05-18

Meerman Scott, D. (2010). *The New Rules of Marketing & PR*, 2nd Edt. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Mitchell, T. R. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts*, in L. L. Cummings and B. M. Staw, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press)

Nilsson, Fredrik, Olve, Nils-Göran & Parment, Anders (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. 1. uppl. Malmö: Liber

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. & Campbell, Timothy (2010). *Organizational behaviour*. [New European ed.] Harlow [etc.]: Financial Times Prentice Hall/Pearson

Roos, Göran, Krogh, Georg von & Roos, Johan (1998). *Strategi: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Røvik, Kjell Arne (2007). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Sjöberg, Lennart (1999). *Maslowmyten*, Folkvett, nr 2 1999. <http://www.vof.se/folkvett/ar-1999/nr-2/maslowmyten/> Hämtad 2015-05-19

Stiftelsen för internetinfrastruktur (SE's) (2014) *Svenskarna och internet* (<https://www.iis.se/docs/SOI2014.pdf>) Hämtad 2015-03-26

Vroom, Victor Harold (1995). *Work and motivation*, [New ed.], Jossey-Bass, San Francisco.

Will, Sun (2015). *Introducing LinkedIn Elevate: Helping Companies Empower Their Employees To Share Content*, 2015-04-13
<http://blog.linkedin.com/2015/04/13/elevate/>. Hämtad 2015-04-25

10. BILAGOR

10.1 Intervjumall

Nedan finner ni först den intervjumall som användes under intervjuerna med ledningsgruppen och efter det de intervjufrågorna som användes som grund till intervjuerna med underentreprenörerna. Med "idén" refererar vi till användning av sociala medier i ett belöningsystem i er verksamhet.

Ledningen

Beskriv hur idén med att använda sociala medier i er verksamhet ser ut?

Varför har man implementerat idén?

Fanns det några problem som låg till grund eller såg man det som en förbättring?

Varifrån kom ursprungsidén?

Hur började arbetet med idén?

Förändrades idén under arbetets gång?

Vem var involverad i arbetet med den nya idén?

Hur har idén implementerats?

Har det funnits några hinder på vägen?

Vilka resurser har behövts för att kunna genomföra idén?

Vad är visionen och målet med idén?

Vad förväntas idén resultera i?

Hur och när blev medarbetarna informerade?

Hur uppfattade ni att medarbetarna tog till sig idén?

Tror du att idén kan leda till kulturförändring inom företaget?

Kommer ni att kunna mäta resultatet för att se om ni uppfyller målet?

Vilka möjligheter kan idén bidra till?

Vilka problem kan tänkas uppkomma?

Tror du att era anställda kommer att publicera sina jobb på sociala medier?

MEDARBETARNA

Beskriv hur det nya arbetssättet med sociala medier i UE-kontraktet är tänkt att fungera.

Vad är visionen och målet med idén?

Varför tror du att man har implementerat idén? Problem som stod till grund?

Vad förväntas idén resultera i?

Hur och när blev ni informerade om den nya idén?

Har du uppmärksammat att idén förändrats över tid?

Hur uppfattade ni idén? Positiva/Negativa reaktioner

Tror du själv på idén?

Tror du att idén kan leda till kulturförändring inom företaget?

Vilka möjligheter kan idén bidra till?

Vilka problem kan man tänka sig kan uppkomma?

Har du en privat Facebooksida?

Är du aktiv själv på sociala medier?

Brukar du i dagsläget lägga upp bilder från dina jobb på sociala medier?

Svar ja: Tror du att du kommer att lägga upp mer än innan?

Svar nej: Kommer du att göra det nu efter det att det nya ue-kontraktet kommer att börja gälla?

Har du lagt upp arbeten på din privata sida?

Känner du dig mer motiverad av att lägga upp dina jobb via sociala medier? Eller känns det mer om en börda?

Känner du att du blir extra nöjd och glad över ditt jobb när du får sprida det?

Tror du att du kommer att lägga ner extra omsorg på jobbet om du ska fota och sprida detta på sociala medier?

Om det inte hade funnits en morot/belöning tror du att du hade gjort det då?

10.2 UE-kontraktet

Här kommer ett utdrag från företagets kontrakt till underentreprenörerna (UE-kontrakt) där vi presenterar de två punkter som rör sociala medier i kontraktet.

- Du lägger löpande ut jobb på sociala medier med #Företaget i all text.
- Du lägger löpande och minst en gång var 14:e dag ut jobb på *Företagets* facebookside och/eller instagramkonto.