

Motivation i stora organisationer

- *En fallstudie över hur Microsoft motiverar sina anställda*

Abstract

Motivation in an organizational context ideally implies goal achievement and value creation – an assumption pinpointing the importance of investing in a motivated work force. Theoretically though, when an organization grows large it has to formalize its structure and exercise control by more regulations. The negative side effect might in turn be demotivated employees (*machine bureaucracy*). However, practice seems to contradict theory. Therefore, we decided to investigate how a large company, in this case Microsoft, succeeds in creating motivation despite some machine bureaucratic tendencies. The essential findings are that the employees feel motivated by the fact that they are allowed freedom with responsibility. Furthermore, they enjoy closing larger deals and at the same time they experience a sense of fulfilment related to prevailing conditions. Another interesting result is Microsoft's value as a trade mark. Several of the persons interviewed explicitly mention that they feel proud of their work place. The main conclusions are, in the light of these observations, that Microsoft has the ability to create a balance between trust, freedom and responsibility. The frames, i.e. the goals, are non-negotiable and the employees are evaluated in a formal manner on a regular basis – circumstances that may affect the motivation in a negative respect. At the same time, the motivational value steaming from extensive freedom, outweigh these negatives, resulting in motivated employees.

Kandidatuppsats:	Handelshögskolan i Stockholm
Institution:	Management and Organization
Handledare:	Johan Berglund
Författare:	Kristin Holvid, 21476 Stephanie Kaup, 21575
Framläggningstid:	01.06.2011, 08:15-09:00

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	4
2. Bakgrund.....	6
2.1 Begreppsdefinitioner	7
2.1.1 Motivation.....	7
2.1.2 Organisation och företag.....	9
2.1.3 Belöning & Straff	10
2.2 Tidigare forskning	10
2.3 Teoretiska utgångspunkter.....	13
2.3.1 Mintzbergs organisationsstrukturella ansats.....	13
2.3.2 Motivationsteorier.....	14
2.4 Syfte.....	22
2.5 Frågeställningar	22
3. Metod.....	22
3.1 Datainsamling	23
3.1.1 Sekundärdata	23
3.1.2 Primärdata.....	24
3.2 Urval.....	26
3.3 Avgränsning.....	28
3.4 Metodproblematik.....	29
3.5 Reliabilitet och Validitet.....	30
3.6 Bortfall	31
3.7 Generaliserbarhet.....	32
3.8 Etiska överväganden	32
4. Resultat & Analys.....	32
4.2 Utvärdering av Intervjuerna.....	32
4.2.1 Intervjupersonerna	33
4.2.2 Resultat av intervjuerna med HR-ansvarige & Mellancheften.....	34
4.2.3 Resultat av medarbetarintervjuerna.....	39
4.2.4 Analys intervju HR-ansvarige & Mellancheften.....	42
4.2.5 Analys av medarbetarintervjuerna.....	45
5. Diskussion.....	49
6. Fortsatt forskning.....	51

8. Bilagor	52
8.1 Bilaga 1 Tabell över motivationsfaktorer	52
8.2 Bilaga 2 Organisationsschema Microsoft.....	56
9. Källor	57
9.1 Otryckta källor	57
9.2 Tryckta källor	57
9.3 Elektroniska källor	59

1. Introduktion

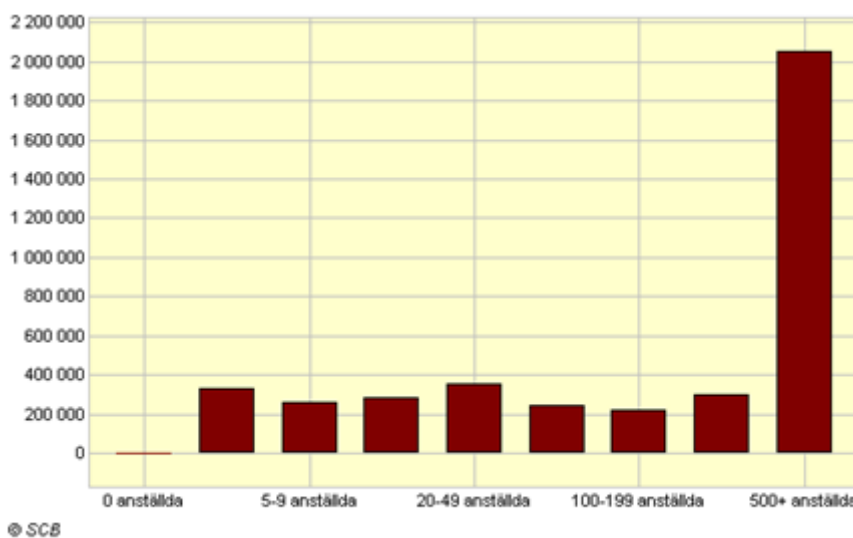
Under höstterminen 2010 läste vi i kursen *Operations Management* om hur en organisation bör designa sina processer för att minimera operativa kostnader. En av de främsta lärdomarna var att en process bör utformas i ljuset av vad den ämnar producera – speciellt avseende volym- och variationskrav (Slack et al. 2009, s. 111). Detta förhållande innebär i praktiken att processer med en adekvat design reducerar risken för ett ineffektivt resursutnyttjande, eftersom en process i det närmaste är ett arrangemang av resurser (Slack et al. 2009, s. 12).

Mot bakgrund av ovanstående började vi under kursens gång fundera på just *vilka* resurser som ett typiskt företag, verksamt i ett land med Sveriges marknadsförutsättningar, bör sträva efter att optimera, givet att dess mål är att åstadkomma god lönsamhet. Med tanke på tjänstesamhällets utbredning och nedgången i industrisysselsättningen, så kom vi fram till att organisationer i allmänhet främst borde satsa på att utveckla sina mänskliga resurser. Under de senaste åren har humankapitalets värde bedömts vara högre än värdet på det fysiska kapitalet - något som bekräftas av det faktumet att omkring 70-80 % av arbetsuppgifterna i moderna organisationer numera präglas av intellektuella insatser (Jacobsen & Thorsvik, s. 254). Svenska organisationer bör därmed aktivt arbeta med att skapa förutsättningar som tillåter varje enskild medarbetare att realisera sin fulla potential, vilket enligt vår mening kräver satsningar inom motivationshöjande åtgärder. Detta resonemang får även stöd av en undersökning som presenteras av den amerikanska tidsskriften Forbes, där man tydligt har identifierat ett positivt samband mellan motiverade anställda och en hög avkastning för företagets investerare (Forbes 2009).

Jörgen Hansson, författare till *Kompetens som konkurrensfördel*, åskådliggör ett annat intressant förhållande i sammanhanget, nämligen det mellan framgång och arbetskraftens kompetens. Resonemanget som förs i boken bygger på att det är medarbetarna som sätter eller tänjer gränser för vad ett företag kan åstadkomma (Hansson 2005, s. 9). Hansson menar därmed att människorna i organisationen, den samlade kompetensen, är företagets nya konkurrensplattform. Kompetensens relevans baseras i sin tur till stor del på dess svårimiterbara natur och därmed dess exklusivitet – en förutsättning för att en *hållbar* konkurrensfördel ska kunna utvecklas (Hansson 2005, s. 10).

De insikter som vi nu har presenterat har väckt vårt intresse för just motivationens betydelse för en organisations framgång – ett förhållande, som för att återkoppla till Jörgen Hansson, till stor del kan tänkas förklaras genom motivationens roll för bland annat kompetensutveckling/lärkapacitet. Både Karlstads Universitet och Skolverket presenterar artiklar som belyser detta, genom att konstatera att konsten att lära är nära besläktad med motivation och god måluppfyllelse. Kontentan är tydlig, är du motiverad att tillskansa dig ny kunskap underlättas inlärande (Karlstads Universitet 2011 & Skolverket 2010).

Med ovanstående resonemang som utgångspunkt, bestämde vi oss därför för att det skulle vara intressant att studera hur större företag arbetar med motivation. Varför vi just inriktade oss på denna storlekskategori kommer sig huvudsakligen av två anledningar. För det första har vi, genom statistik som presenteras av Statistiska Centralbyrån, kunnat konstatera att omkring 50 % av Sveriges anställda idag arbetar på företag med fler än 500 medarbetare (SCB 2011).



Figur 1 | Antal anställda (FDB) efter storleksklass (Källa: SCB 2011)

För det andra så finns det en teori, utvecklad av Henry Mintzberg, som hävdar att då en organisation växer och slutligen uppnår en viss storlek, så uppstår behov förknippade med att standardisera arbetsgången och införa regler. Denna omständighet är i sin tur en bidragande faktor till uppkomsten av så kallade maskinbyråkratier, vars egenskaper dessvärre riskerar att verka avmotiverande på medarbetarna (Mintzberg 1983, s. 171). Detta missförhållande är, mot bakgrund av sambandet mellan framgång och motivation, givetvis en icke-önskvärd effekt.

Anledningarna till den maskinbyråkratiska strukturens negativa inverkan på medarbetarnas motivationsnivåer kommer sig, enligt Mintzberg, av det faktum att organisationsformen tenderar att behandla sina medarbetare som medel snarare än som individer - något som i sin tur förtar arbetets meningsfullhet.

Även i Heckschers och Donnellons bok, *The Post Bureaucratic Organization*, diskuteras en liknande problematik genom att författarna bland annat nämner att byråkratiska organisationer använder fel metoder för att motivera sina anställda – något som ofta resulterar i att deras ansträngningar misslyckas (Hechscher & Donnellon, s. 67). Likaså boken *Rethinking Post Bureaucratic Organization* kritiserar den byråkratiska organisationsformen genom att citera olika källor som hävdar att byråkrati leder till ett mekaniskt förtryck som underminerar det mänskliga värdet och motverkar individens emancipation. Vidare påstås byråkratier också skapa en uppdelning mellan sådant som fritid, arbete, nöje och plikt (Maravelias 2002, s. 3).

För att summera bakgrunden till vårt val uppsatsämne så kan man alltså konstatera att många människor arbetar inom stora organisationer vilket, teoretiskt sett, skulle kunna tyda på en tämligen utbredd motivationsproblematik inom svenskt näringsliv (till följd av ofrånkomliga maskinbyråkratiska inslag som uppstår i takt med tillväxt). Det finns emellertid mycket som, i praktiken, motsäger denna slutsats vilket väcker tankar som huruvida Mintzbergs antagande om att stora organisationer successivt utvecklar byråkratiska egenskaper, nödvändiga för samordning, är felaktigt? Eller är det kanske snarare som så att de anställda inom stora organisationer, strukturen till trots eller t.o.m. med just på grund av strukturen, känner sig motiverade? Att diskutera Mintzbergs teoretiska utgångspunkters tillförlitlighet är dock inte något direkt syfte med denna uppsats - vi ämnar snarast undersöka vad som skapar motivation i en stor organisation som till följd av sin storlek utvecklat maskinbyråkratsiska drag, men vars medarbetare trivs bra med sitt arbete/upplever motivation i arbetslivet.

2. Bakgrund

Då vår uppsats behandlar begrepp som är av allmän karaktär och som därmed riskerar att bli föremål för subjektiva tolkningar, så har vi inledningsvis valt att ägna ett separat avsnitt åt centrala begreppsdefinitioner. Vi ämnar därmed göra vår analys mer lättillgänglig för läsaren, genom att förtydliga vilka egenskaper vi tillskriver ett visst

begrepp. Dessutom kommer vi även att presentera våra teoretiska utgångspunkter och redogöra för tidigare forskning inom området.

2.1 Begreppsdefinitioner

I nästkommande stycken har vi valt att presentera de förklaringar som vi har valt att utgå ifrån avseende termer såsom *motivation*, *organisation & företag* och *belöning & straff*, samt *lärande*. Vi ämnar utöver detta kortfattat redogöra för begreppsdefinitionernas bakgrund.

2.1.1 Motivation

Ursprungligen härstammar begreppet *motivation* från det latinska ordet *movere*, vilket betyder "att röra sig". Nationalencyklopedin har sedan utvecklat en egen definition av motivationsbegreppet som lyder som följer: "de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål" (Ne.se 2011).

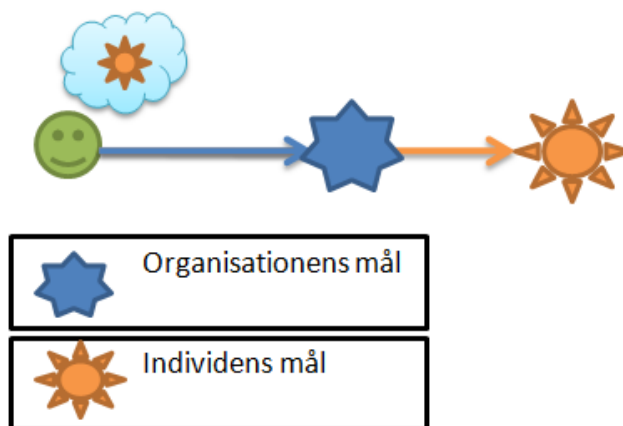
Som vi har antytt tidigare så finns det mycket skrivet kring ämnet motivation och följaktligen florerar även ett stort antal motivationsdefinitioner. För att undvika förvirring avseende vad vi syftar på när vi använder begreppet i denna uppsats, så har vi därför valt att utveckla en egen beskrivning:

"Motivation är det som får en individ att frivilligt röra sig mot ett mål. Motivationen kan ha sitt ursprung både i inre och/eller i yttre faktorer. Oavsett källa är det dock ett yttre skeende, en trigger i form av att något ska utföras, som framkallar behovet av motivation. Vad gäller målet, så är det viktigt att de råder konsensus mellan individens egen målsättning och den officiella målsättningen. Om så inte är fallet, så kommer individens ambitioner att dominera, varför det kan skapas obalanser mellan personliga och organisatoriska mål som i värsta fall kan leda till suboptimering."

Inre och yttre motivationsvärden bygger alltså på att en individ gynnas av att utföra en viss uppgift. Skillnaden är emellertid att den som fokuserar mer på yttre motivationsfaktorer har ett större intresse av t.ex. karriärmöjligheter och löneförmåner än den som triggas av inre faktorer och som finner att arbetsuppgifternas utförande i sig har ett inneboende värde. Vi kommer i denna uppsats inte att göra någon större åtskillnad mellan inre och yttre motivation, eftersom eventuella skillnader inte är relevanta att belysa för vår forskningsfråga.

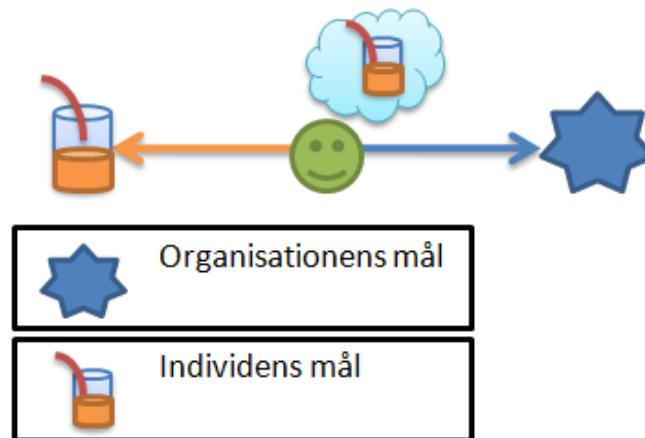
Vad gäller det mål som en individ ska uppnå, så vill vi här understryka vikten av att det råder konsensus mellan officiella och individuella målsättningar. Det finns nämligen studier som visar att människorna i en organisation i vissa fall arbetar mot mål som helt eller delvis avviker från den formella målsättningen, vilket kan betraktas som suboptimering eller målförskjutning (Jacobsen & Thorsvik, s. 60). Detta kan i sin tur betyda att resursoptimering uteblir och att produktionen istället präglas av ineffektivitet, vilket innebär att operativa kostnader sannolikt ökar.

Ett sätt att illustrera ovanstående förhållande vore genom att t.ex. föreställa sig att en medarbetare har ställts inför en oattraktiv arbetsuppgift, samtidigt som personen ifråga vet att han/hon kommer att kunna åka iväg på semester, så fort arbetet är utfört. Motivation att genomföra uppgiften föreligger till följd av hägrande semesteravkoppling, men då det individuella målet inte primärt handlar om att slutföra uppgiften för att gynna organisationen, så finns det en risk att personen utför arbetet slarvigt bara för att nå ett snabbt avslut. Alltså, även om företagets och medarbetarens "riktning", i detta fall att arbeta mot att avsluta uppgiften, sammanfaller så behöver det för den sakens skull inte förekomma en matchning mellan det officiella och det individuella målet.



Figur 2 | Samriktat motivation

Än tydligare blir problematiken om varken inre eller yttre belöningar existerar och personen ombeds att genomföra en icke-önskvärd uppgift. Personen kommer då med allra största sannolikhet att helt avstå från utförandet och istället sysselsätta sig med andra uppgifter som har någon form av motivationsvärde.



Figur 3| Motivation riktad åt olika håll

Vi har i vårt arbete valt att använda begreppen *motivation*, *nöjdhet*, *trivsel* och *attraktiv arbetsplats* synonymt även om man säkert kan argumentera för en viss diskrepans ordalydelse emellan.

2.1.2 Organisation och företag

Enligt Nationalencyklopedin definieras en organisation som en "*större, samordnad grupp med viss målsättning, t.ex. på arbetsmarknaden. Även upprättande av system för något genom planering och ordnande kan benämnas organisation.*" (NE.se). Detta är dock en definition som enligt vår mening är för allmänt hållen och därmed inte duglig som underlag för vår studie. Istället tänkte vi därför redogöra för ett antal mer konkreta kriterier som bör vara uppfylla för att något ska kunna betraktas som en organisation. Tankesättet är ursprungligen hämtat från en föreläsning med professor Nils Brunsson i kursen *Management: Organisering*, som vi läste under vårterminen år 2009.

Brunsson hävdar att en organisation bör ha *gränser*, vilket innebär att man måste kunna särskilja vad som är innanför organisationen respektive utanför, för att på så sätt kunna identifiera dess tillgångar och medlemmar. Vidare är *autonomi* en viktig egenskap i sammanhanget, eftersom det ska råda någon slags självständighet. Under föreläsningen väljer Nils Brunsson att exemplifiera detta förhållande genom att påstå att en grupp studenter på en skola inte kan klassificeras som en organisation om de enbart följer den ansvarige rektorns uppmaningar – snarare utgör studentgruppen i ett sådant fall en avdelning. En organisation bör även vara *speciell*, vilket praktiskt sett innebär att den tjänar ett särskilt syfte och har säregna egenskaper. Avslutningsvis menar Brunsson att organisationer bör präglas av någon form av *hierarki* – något som implicerar att det finns:

- 1) En *ledning/samordning* som omsätter organisationens identitet i handling och styr dess övriga medlemmar.
- 2) En *valfrihet* där man kan påverka vad som händer utifrån sin fria vilja.
- 3) *Koncentrerat ansvar* hos ledningen, vilket innebär ett förhållande där organisationsmedlemmarnas individuella ansvar utanför organisationen är större än det ansvar som de känner i samband med uppträdande inom organisationens gränser (Brunsson 2009).

Vi kommer i denna uppsats att använda begreppen *organisation*, *företag* och *bolag* synonymt, eftersom vi inte finner några direkta skäl till att belysa distinktioner i detta sammanhang. Syftet med att definiera organisationsbegreppet har i det närmaste handlat om att underlätta urvalet av möjliga undersökningsobjekt.

2.1.3 Belöning & Straff

En belöning kan beskrivas som ett motivationsinstrument som inkorporerats i ett incitamentssystem. Ordet är ofta förknippat med den positiva effekten som uppkommer till följd av väl utfört arbete. Det finns idag en hel del forskning som fokuserar på belöningar och inom t.ex. "behaviorism" så undersöker man b.l.a. hur belöningar eller straff kan påverka beteenden. Ett vanligt sätt illustrera förhållandet mellan belöning och beteende är exempelvis när en mus lär sig använda en spak eller dylikt verktyg, eftersom den vet att beteendet kommer att leda till utfordring/föda (Skinner 1972, s. 74). Belöningar kan därmed i en organisatorisk kontext sammanfattas som något som syftar till att få medarbetarna att uppvisa ett visst uppförande (Jacobsen & Thorsvik, s. 269-270).

Straff används tvärtom för att betinga undvikandet av ett visst beteende, vilket kan innefatta tillfogandet av skada t.ex. i form av fysisk smärta. Numera används termen dock i första hand i sammanhanget böter eller frihetsberövning (Ne.se 2011).

Att undersöka incitamentssystemens uppbyggnad i någon direkt bemärkelse är inget ändamål för vår studie. Däremot är allt som kan motivera respektive avmotivera en anställd intressant, vilket gör belöning och straff till centrala begrepp.

2.2 Tidigare forskning

Ämnet "motivation på arbetsplatsen" är ett väl undersökt område som fascinerat många forskare genom tiderna. Till ett av de äldre forskningsbidragen hör *Hawthornstudien*,

vars förstudie hade som utgångspunkt att utreda huruvida de anställdas produktivitet påverkades av ljusstyrkan i en fabrik hos *Western Electric Company*. Resultaten visade att produktiviteten steg under studiens gång, både i testgruppen och i kontrollgruppen, utan att det för den skull gick att konstatera något direkt samband med en ökad grad av ljus på arbetsplatsen. Man beslutade sig dock för att inte tolka dessa resultat i någon större omfattning – de bedömdes snarast utgöra en ansats för vidare forskning (Landsberger 1968, s. 5-7). Senare återkom man emellertid till de iakttagelser som man hade gjort och tolkningen som följde var att produktivitetsökningen uppkommit till följd av det faktum att undersökningen hade inneburit att de anställda hade blivit uppmärksammade – något som fick dem att uppleva en känsla av meningsfullhet och som därigenom motiverade till bättre prestationer (Harvard Baker Library 2011).

Något som tyder på ett utbrett intresse för området motivation är den breda flora av motivationsteorier som uppkommit under 1900-talet och som vi använder oss av än idag (i urval Maslow 1900, Herzberg 1968, McClelland 1953, se *Bakgrund* för mer ingående beskrivningar). Det finns ett stort utbud av artiklar och avhandlingar som presenterar olika studier där faktorer som härstammar från motivationsteorin rankas, diskuteras och utvärderas. I undersökningen *Understanding Employee Motivation*, genomförd av James R. Lindner, låter man t.ex. en population om 25 anställda (med 23 respondenter) på ett universitet i Ohio, rangordna tio olika faktorer som, enligt forskarens egen utsago, har ett samband med motivation. "Intressanta arbetsuppgifter", följt av en "god lön" och på tredje plats "uppskattning till följd av utfört arbete" visade sig då vara de tre viktigaste beståndsdelarna i motivationsskapelsen (Lindner 1998).

Artikeln, *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*, vars resultat bygger på 118 insamlade enkäter bland medarbetare inom informationssystembranschen, rangordnar också faktorer som kan tänkas ha en positiv inverkan på individers motivationsnivå. Återigen förekommer "den grad av tillfredsställelse som arbetsuppgifterna ger upphov till", vilket kan likställas med den ovannämnda kategorin "intressanta arbetsuppgifter", högst upp på listan. Näst viktigast ansågs "förmågan att kunna påverka sin karriärutveckling" (Mak & Sockel 2001).

På senare tid har forskningen inom området intresserat sig för huruvida motivation är generationsbetingat. Resultaten av genomförda undersökningar har bland annat antytt att det förekommer distinktioner gällande *vilka* faktorer som står i centrum för

motivation, idag jämfört med tidigare. T.ex. så har det visat sig att en hög lön var viktigare förr, medan anställda i dagens samhälle i större omfattning värdesätter arbetets sociala status och dylikt.

Detta skifte lyfts tydligt fram i *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, där tre populationer tillhörande tre olika generationer har undersökts, nämligen Generation Baby Boom - 1976, Generation X - 1991 och Generation Me - 2006 (alla deltagare är 17-18 år vid tidpunkten för studien). Tydligt framgår att värdet av nöjen ökar i takt med att generationen blir yngre, samtidigt som arbetsuppgifternas betydelse tycks minska. Extrinsiska värden, såsom status och pengar, betyder jämförelsevis mest för Generation X, men även Generation Me lägger en större vikt vid sådana aspekter än Generation Boomers. I övrigt blir det även uppenbart att Generation Me värdesätter altruistiskt arbete i mindre omfattning än föregående generationer. Sociala värden som t.ex. att ha vänner på arbetsplatsen och intrinsiska värden i form av b.l.a. intressant och resultatorienterat arbete rankas också lägre av Generation Me, speciellt om man jämför med Generation Boomers.

Kontentan av ovanstående resultat är, enligt undersökningen, framförallt att Generation Me i större omfattning värdesätter sitt privata liv utanför arbetet - något som förmodligen kommer att påverka hur företagen bör gå till väga för att locka till sig framtida talanger (Twenge et al. 2010).

För att återgå till det område som är fokus för vår studie, så kan vi konstatera att det tycks vara tämligen utforskat. Visserligen har forskare tidigare bevisat att motivationsåtgärderna bör utformas på olika sätt beroende på vilken position motivationsobjektet, tillika medarbetaren, innehar i organisationen (se t.ex. *Organizational structure, demographic characteristics and employee responses*, Herman, Dunham & Hulin 1975), men vi har dock inte funnit några undersökningar som explicit fokuserar på motivation och strukturella förutsättningar i större företag. I Hawthornstudien studerades förvisso en större organisation, men de organisationsstrukturella förutsättningarna, i form av löpbandsarbete, som då förekom tillhör inte längre det dominanta arbetssättet för stora företag i dagens Sverige. Visst kan *uppmärksamhet* fortfarande vara en central motivationsfaktor, men då arbetssättet genomgått betydande förändringar samtidigt som flera organisationsstrukturella

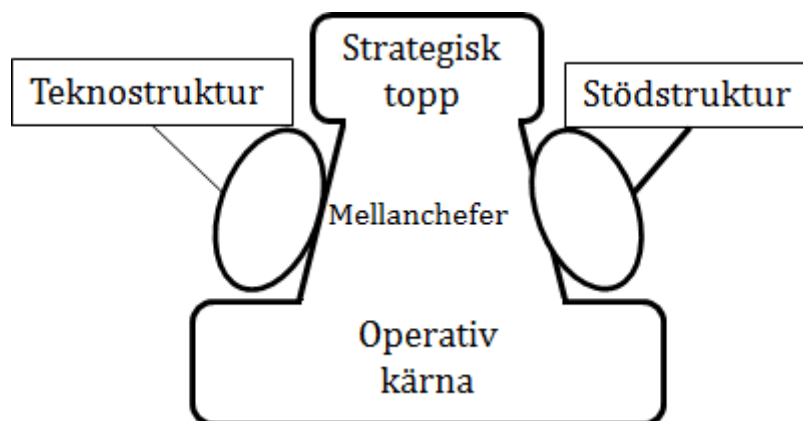
byråkratiska förutsättningar ändå kvarstår, så bedömer vi att det finns utrymme för nya studier inom området.

2.3 Teoretiska utgångspunkter

2.3.1 Mintzbergs organisationsstrukturella ansats

För att kunna kategorisera de egenskaper hos ett stort företag som är av maskinbyråkratisk karaktär, så kommer vi att använda oss av Henry Mintzbergs typologisering av organisationer.

Mintzberg har nämligen identifierat olika konfigurationer eller organisationsformer vars främsta skiljelinje avser utformningen av *arbetsdelning*, *samordning* och *styrning*. Henry Mintzberg hävdar därmed att alla organisationer i varierande omfattning utgörs av *en operativ kärna*, *mellanchefer*, *strategisk ledning*, *teknostuktur* och *servicestruktur* – något som han illustrerar med så kallade "organigram" (Mintzberg 1983, s. 9-19).

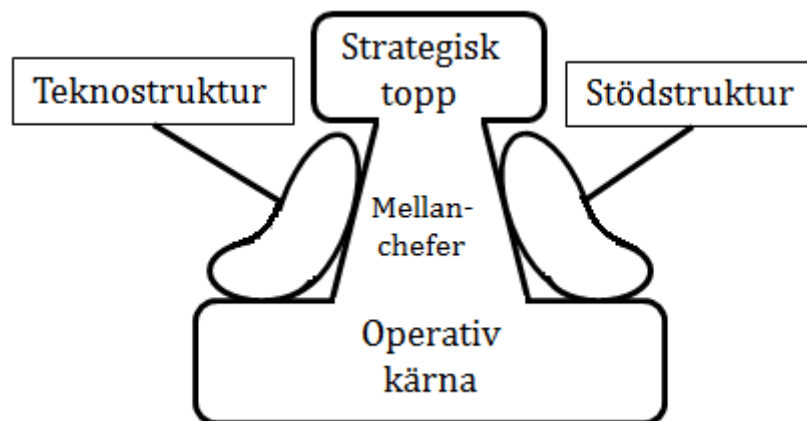


Figur 4| Grundstrukturen (Källa: Mintzberg 1983, s. 11)

Genom att sedan kombinera dessa fem element och variera deras omfattning framträder de fem olika organisationsformerna *Entreprenörsorganisationen*, *Maskinbyråkratin*, *Professionsbyråkratin*, *Den Divisionaliserad Organisation* och *Den Innovativa Organisation* (Mintzberg 1983, s. 151 – 279).

Om man tittar närmare på maskinbyråkratin, som är den konfiguration som är mest aktuell i detta arbete, så kan man konstatera att Mintzberg hävdar att organisationsformen till stor del präglas av en administrativ del och en stödenhet som gemensamt fokuserar på den operativa kärnan. Kärnan utgör i sin tur den breda basen för företaget och om man sedan rör sig uppåt i hierarkin så framträder en distinkt avsmalning som resulterar i att den strategiska toppens auktoritet tydligt åskådliggörs.

De maskinbyråkratiska karaktärsdragen består alltså i en tillämpning av standardiserade ansvarsområden, kvalifikationer och kommunikationskanaler. Dessutom förekommer även detaljerade regelsystem och en tydlig hierarki, vilken vi har varit inne på tidigare. Arbetsuppgifterna i den operativa kärnan är i huvudsak enkla och kräver därmed sällan en omfattande utbildning. Medarbetarna är även direkt övervakade och graden av specialisering i arbetsuppgiften är hög. Ansvaret för denna rigida reglering åligger i första hand den administrativa strukturenheten och kontroll är ett nyckelbegrepp som genomsyrar hela verksamheten (Mintzberg 1983, s. 163-169).



Figur 5 | Maskinbyråkrati (Mintzberg 1983, s. 170)

Det är dock viktigt att påpeka att renodlade maskinbyråkratier sällan återfinns i praktiken - snarare kan man i det närmaste identifiera ansatser till organisationsstrukturen i form av maskinbyråkratiska inslag (Jacobsen & Thorsvik, s. 109).

2.3.2 Motivationsteorier

För att få en tydligare och mer allmän bild av vad som skapar motivation så har vi valt att genomföra en förstudie, i vilken vi har undersökt olika teorier inom motivationsforskningen. Syftet har varit att ringa in viktiga faktorer och företeelser som utgör centrala beståndsdelar i modeller och teorier inom området – något som torde bidra till en bättre förståelse för motivationsskapelsen. Dessa faktorer har sedan sammanfattats i en tabell som delvis utgjort grunden för ett par av de intervjuer som vi har utfört (se *Metod*).

För att minimera risker förknippade med att genomföra en studie med en alltför ensidig utgångspunkt har vi alltså tagit del av teorier och modeller som behandlar allt från

behov och *förväntan*, till *egenkontroll*, *rättvisa* (likhetsteori) och *generella faktorer* som skapar motiverade medarbetare.

Vi har framförallt försökt att använda oss av primärkällorna till varje modell/teori, i den mån detta har varit möjligt. I de fall som vi inte tagit del av förstahandskällan så har vi istället studerat ett flertal sekundära källor för att skaffa oss en bredare och mer trovärdig bild av modellen/teorin (citerad är dock endast huvudkällan).

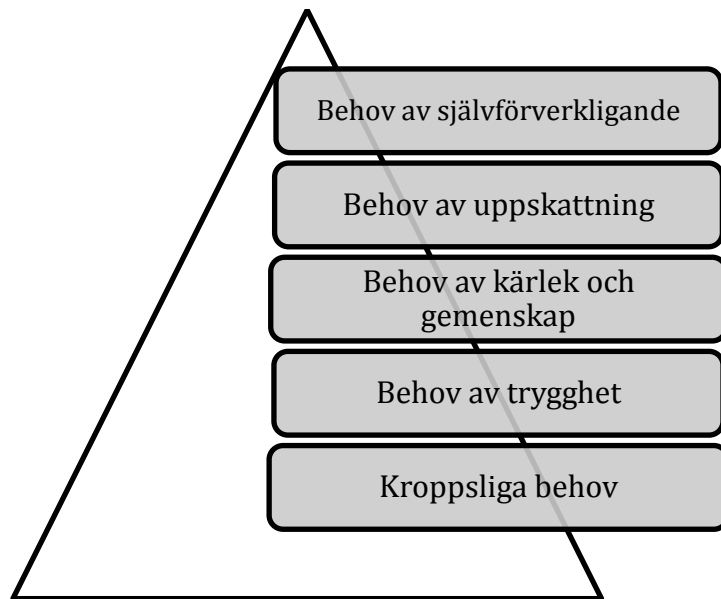
Viktigt är också att tillägga att vi inte har för avsikt att diskutera de olika teoriernas svagheter och styrkor i denna uppsats, då detta är en avhandling i sig själv. Vi nöjer oss därmed att konstatera att varje teori/modell har såväl svagheter som styrkor. Detta är, enligt vår mening, fullt tillräckligt mot bakgrund av att vi primärt avser att använda förstudien som underlag för en bättre förståelse för hur motivation skapas och därmed inte som ett viktigt verktyg i tolkningen av våra resultat.

Slutligen vill vi även poängtera att de motivationsfaktorer som är upplistade efter varje modell/teori inte nödvändigtvis framgår i samband med dess presentation, då vi inte har haft för avsikt att sammanfatta modellerna/teorierna i detalj. Vi har således valt att enbart inkludera en kort bakgrundsbeskrivning och därefter listat teoriernas/modellernas viktigaste beståndsdelar. Vidare så kommer inte alla faktorer att nämnas ordagrant i vår tabell (se *Bilaga 1*), då vissa faktorer är återkommande och därmed kan "klumpas ihop" under en och samma rubrik.

Behovsteorier

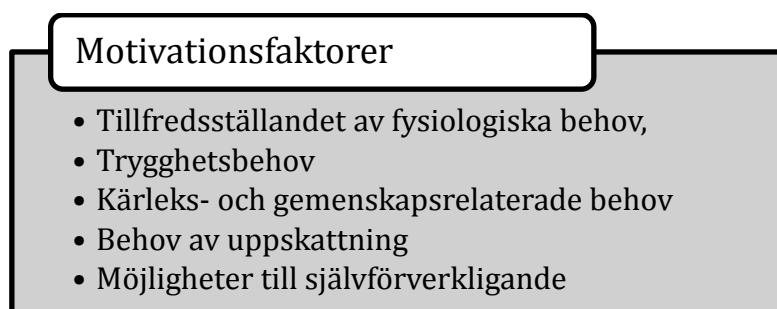
Maslow

Psykologen Abraham Maslows motivationsteori om den så kallade "behovshierarkin" eller "behovstrappan", som är ett känt bidrag inom behovsteori, presenterades för första gången i *A theory of Human Motivation* (Maslow 1943).



Figur 6 | Maslows Behovshierarki/ -trappa

Grundidén är att varje människa har vissa fundamentala behov som hon först måste tillfredsställa innan hon kan nå nästa steg och därmed tillgodose nästa behov. Det första steget innefattar fysiologiska nödvändigheter såsom att släcka törsten/hungern och att sova, medan den femte nivån talar om självförverkligande.



McClelland

David McClellands teori, som också faller inom kategorin behovsteorier, innefattar tre stycken grundläggande behov som alla människor agerar utifrån – nämligen *behov av makt*, *behov av samhörighet* och *behov av prestation*. Utgångspunkten är att personer som har ett stort behov av exempelvis makt vill kontrollera och påverka andra människor, medan människor som i större omfattning värdesätter samhörighet tenderar att sträva efter att alltid vara omtyckta. Behov av prestation yttrar sig i sin tur i termer av att man ständigt försöker prestera bättre.

McClellands teori skiljer sig dock ifrån Maslows i det avseende att behovskategorierna är ordnade längs ett kontinuum – en omständighet som tillåter människan att röra sig i

valfri riktning om hon inte lyckas tillgodose ett visst behov. I praktiken så implicerar detta att en person som befinner sig i en viss situation skulle kunna tänka sig att ge avkall på mer fundamentala behov för att tillfredsställa t.ex. mer sociala aspekter (Jacobsen & Thorsvik, s. 263).

Motivationsfaktorer

- Utmaningar i förhållande till förmåga
- Karriär, personlig utveckling
- Möjligheten att påverka
- Möjligheten att leda andra
- Möjligheten att förbättra egen status
- Möjlighet att skapa vänskapliga relationer
- Möjlighet att vara omtyckt
- Möjlighet att arbeta i lag

Herzberg

Fredrick Herzberg genomförde under 1960-talet studier kring vilka element som motiverar och skapar trivsel på en arbetsplats. Resultatet motsade vad man tidigare hade antagit, nämligen att om man bara ändrade förhållanden som skapade missnöje (t.ex. undermåliga lönenivåer), så skulle trivseln och motivationen per automatik öka. Herzbergs undersökningar visade dock det motsatta i och med att förhållanden som befrämjade arbetstillfredsställelse inte skapades i och med reduktionen av vantrivsel (Jacobsen & Thorsvik, s. 266-267). Resonemanget illustrerades med begreppen *motivationsfaktorer* kontra *hygienfaktorer*, där motivationsfaktorerna antogs motivera den anställde till att prestera bättre, medan hygienfaktorerna i det närmaste motverkade vantrivsel. Kontentan blev därmed att goda arbetsförhållanden/motivationsfaktorer skapar trivsel i den mån de finns, men inte vantrivsel om de saknas, samtidigt som dåliga arbetsförhållanden/hygienfaktorer kan leda till vantrivsel om de uteblir, men inte nödvändigtvis trivsel om de tillförs (Herzberg 1987, s. 8-9).

Motivationsfaktorer

- Arbetsuppgifternas karaktär (utmanande, intressanta och varierande)
- Ansvar för eget arbete/ kontroll över sin egen arbetssituation
- Prestationer och tillfredsställelse över att göra ett bra jobb
- Erkännande för utfört arbete
- Avancemang

Hygienfaktorer

- Utveckling
- Företagets personalpolitik/ administrativa system
- Ledarnas kompetens/ sätt att leda underordnade
- Mellanmänskliga relationer mellan överordnade/ underordnade
- Arbetsvillkor
- Lön
- Status
- Arbetsstrygghet
- Förhållanden i arbetet som påverkar fritiden/ privatlivet

Hackman & Oldham

Richard Hackman och Greg Oldham har utvecklat en motivationsteori som Jacobsen & Thorsvik, författare till boken *Hur moderna organisationer fungerar*, sammanfattar på följande sätt:

- Prestation och tillfredsställelse är avhängiga av att man uppnår vissa kritiska tillstånd.
- De kritiska tillstånden är i sin tur beroende av arbetsuppgiftens egenskaper.
- Arbetsuppgiftens egenskaper påverkas av organisationsstrukturen.

De motivationsfrämjande tillstånden som man primärt åsyftar är *känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter, känslan av ansvar för resultatet och att man har faktisk kunskap om det man gör.*

Teorin kan ses som ett redskap för att utvärdera rådande arbetsklimat, men den syftar även till att åtgärda förhållanden som reducerar motivation (Jacobsen & Thorsvik, s. 275-276).

Motivationsfaktorer

- Varierade arbetsuppgifter
- Delegering
- Kontakt med klienter
- Feedbackkanaler

Antonovsky

Ett begrepp, ursprungligen myntat av psykologen Aaron Antonovsky, som kan knytas till såväl hygienfaktorer som motivation i allmänhet är "KASAM" eller "känslan av sammanhang". Termen kan delas upp i ytterligare tre delar, nämligen *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Med begriplighet avses huruvida omvärlden är greppbar – d.v.s. strukturerad på ett sådant sätt som gör att den går att förstå utan ansträngning. Hanterbarhet antyder sedan att de resurser som står till förfogande är tillräckliga för att hantera en given uppgift eller för att leva upp till särskilda krav. Det tredje begreppet, meningsfullhet, är det som kanske tydligast kan kopplas till den enskilda individens motivation, då begreppet skapar frågor som: *Skapar mina handlingar värde? Finns det någon mening i det arbete jag dagligen utför?* (Antonovsky 2003, s. 37-47).

Motivationsfaktorer

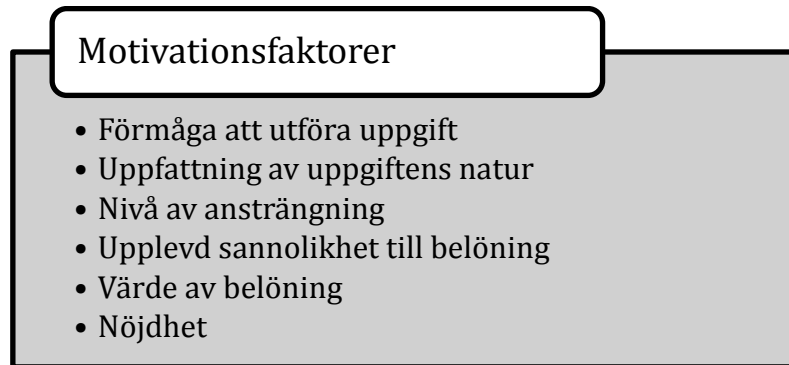
- Strukturerade arbetsuppgifter
- Strukturerad arbetsplats
- Balans mellan resurser/förmåga och krav
- Värde av arbetsuppgift för organisationen
- Mening med arbetsuppgift;

Processteori

Porter & Lawler

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler har utvecklat en modell för motivation som baseras på processteori. Likt Antonovsky förekommer även här begreppet hanterbarhet (ability to do specific task/ perception of task required), men modellen inbegriper även värdet av belöningen och sannolikheten att belöningen realiseras/utdelas till följd utfört arbete. Porter och Lawler skiljer dessutom på inre och yttre belöningar, samtidigt som de fastställer att den faktiska belöningen och huruvida denna upplevs som rättvis har en

stark koppling till motivation – något som ingen av de ovannämnda forskarna explicit uttalar (Lawler & Porter 1967).



Egenkontrollteorier

McGregor

Teori X och Y är en modell som tagits fram av Douglas McGregor och som visar två skilda förhållningssätt vad gäller hur en medarbetare bör motiveras – sett utifrån ett chefsperspektiv. Modellen skiljer sig därmed ifrån övriga presenterade modeller i det avseendet att man endast betraktar de anställda utifrån chefens synvinkel.

Modellen beskriver ett kontinuum, vilket implicerar att det varken finns en renodlad X-manager eller Y-manager. Enligt Teori X anser cheferna att de anställda är avsiktligt lata och därmed inte tillräckligt drivna att sköta sitt arbete såvida inte managern skapar struktur i arbetsuppgiften – något som inbegriper övervakning och kontrollsystem. Hot och monetära incitament förekommer även som verktyg för att förmå medarbetaren att slutföra ålagda sysslor.

Inom Teori Y däremot ser man den anställda som ambitiös och som försedd med en förmåga till "självmotivation". Den starkaste motivationen, enligt denna teori, är därmed istället förknippad med känslan av att generera tillfredsställande resultat.



Figur 7 | Kontinuumet enligt McGregors X- & Y-teori

Eftersom vi söker efter faktorer som faktiskt skapar och inte förintar motivation, så fokuserar vi följaktligen på motivationsfaktorer som beskriver en Y-chef (McGregor 1987, s. 33-57).

Motivationsfaktorer

- Grad av självbestämmande
- Grad av möjlighet till egen problemlösning
- Grad av nöjdhet med att utföra ett bra arbete
- Grad av förtroende av chefen
- Grad av förtroende för chefen
- Grad av medbestämmanderätt

Likhetsteori

Adams

Den huvudsakliga utgångspunkten i *likhetsteorin* är att människor vill bli behandlade på ett likartat sätt - en strävan som motiverar oss till handling då vi upplever olikheter. I praktiken så innebär detta att belöningar, som är inbördes jämförbara, leder till en låg grad av tillfredsställelse om de varierar vad gäller upplevt värde. Därmed kan alltså intressekonflikter uppstå om en medarbetare anser att hans/hennes belöning är förhållandevis hög eller låg (Jacobsen & Thorsvik, s. 274).

Motivationsfaktorer

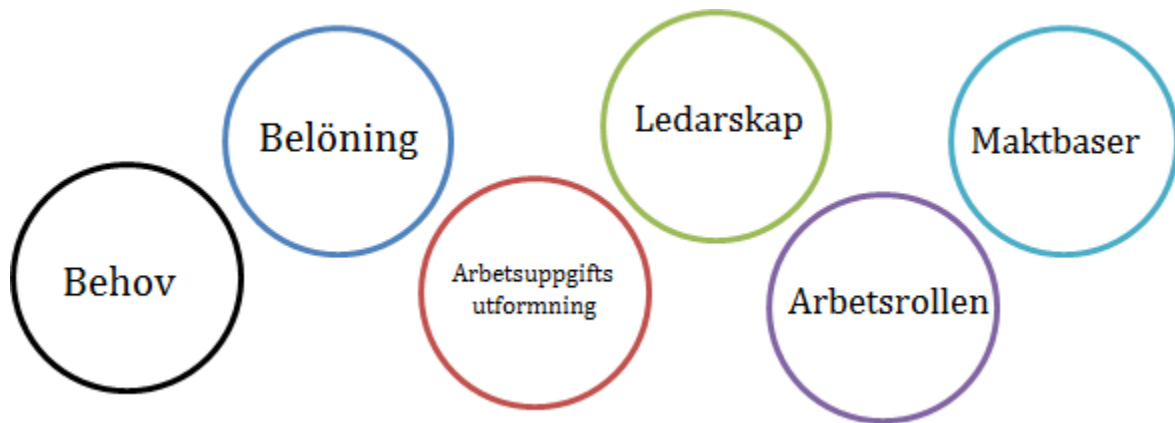
- Likartad behandling

Förstudiens implikationer

Förstudien över ovan presenterade teorier och modeller har resulterat i en kortfattad redogörelse för respektive modell/teori, inklusive dess implikationer för motivation. Efter varje modell/teori har vi även listat de faktorer som vi anser är mest centrala för motivationsskapelsen, vilka slutligen har sammanfattats i en tabell (se *Bilaga 1*).

Redan på ett tidigt stadium blev det uppenbart att vissa faktorer återkom och/eller berörde likartade områden, vilket tillät oss att skapa underkategorier. Dessa underkategorier är *Behov*, *Belöning*, *Maktbaser*, *Utformning av arbetsuppgift*, *Arbetsrollen* och *Ledarskap*. Varje begrepp/företeelse har sedan kompletteras med en mer detaljerad beskrivning som i första hand syftar till att hjälpa läsaren att förstå vilka egenskaper vi tillskriver begreppen/företeelserna (således har de alltså inget forskningsmässigt värde). Vi har i ett nästa steg utformat delar av våra intervjufrågor på basis av de faktorer som framträtt genom förstudien.

Det har varit ett medvetet val att inte använda samma intervjuprotokoll för de olika organisatoriska nivåerna som ingår i studien, då vi helt enkelt antar att olika positioner inom organisationen har olika perspektiv och därmed sannolikt exponeras för skilda motivationsfaktorer (se *Urval och Avgränsning* för en mer utförlig förklaring).



Figur 6 | Motivationsfaktorernas indelning

2.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad som motiverar medarbetarna inom en stor organisation som, på grund av sin storlek, uppvisar maskinbyråkratiska tendenser.

2.5 Frågeställningar

- Hur skapar organisationen förutsättningar för motivation?
- Vilka faktorer kan, utifrån ett medarbetarperspektiv, tänkas bidra till motivationen på Microsoft?

3. Metod

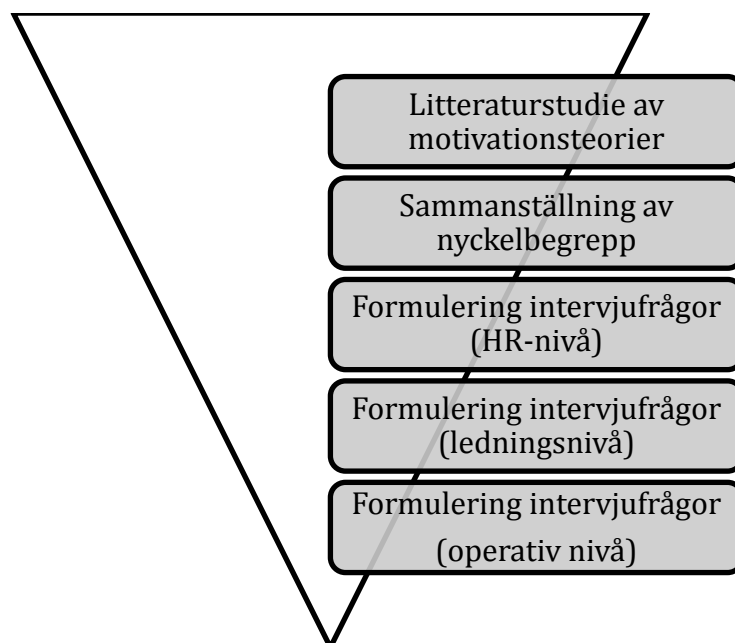
I detta avsnitt ämnar vi redogöra för hur vi har gått till väga för att uppfylla uppsatsens syfte och besvara dess frågeställningar. Avslutningsvis presenteras även en diskussion rörande metodproblematik.

Undersökningen är utförd i form av en fallstudie på företaget Microsoft. Fallstudien är, enligt Sjöstrands källor, en vetenskaplig, empirisk metod som lämpar sig väl för att

undersöka de forskningsfrågor som vår uppsats ämnar besvara. Detta beror på att metoden anses vara särskilt användbar när forskaren inte har möjlighet att styra och kontrollera alla de variabler som är relevanta i det som man avser undersöka (Sjöstrand, 2004 s. 19), vilket överensstämmer väl med våra förutsättningar (se *Metodkritik*).

3.1 Datainsamling

Datainsamlingsprocessen i denna studie kan liknas vid en tratt, där vi som sagt inledningsvis har genomfört en förstudie i form en rigorös undersökning av relevant litteratur inom området motivation (se *Bakgrund*). Vad gäller genereringen av primärdata så har vi därefter genomfört djupintervjuer på HR-nivå, ledningsnivå och slutligen operativ nivå, vars utförande vi kommer att diskutera i mer detalj under rubriken *Primärdata*.



Figur 8 | Tillvägagångssätt

3.1.1 Sekundärdata

I studiens inledande skede, har vi alltså samlat in sekundärdata genom en litteraturstudie. Detta har varit ett betydelsefullt steg i arbetet, eftersom vi, som sagt, därigenom har fått möjligheten att ringa in de nyckelfaktorer som i olika avseenden står i förbindelse med skapelsen eller förintelsen av motiverade medarbetare.

Rent praktiskt har litteraturgenomgången inneburit att vi har undersökt gängse modeller och teorier inom motivationsforskningen som, precis som vi antytt ovan, därefter tjänat som underlag för de intervjufrågor som ställts på HR – och ledningsnivå

(vad gäller intervjuer inom den operativa kärnan, så har vi dock valt ett annat tillvägagångssätt som vi redogör för i detalj under rubriken *Primärdata*).

Anledningen till att vi valt detta tillvägagångssätt hänger, precis som vi redan har varit inne på, samman med motivationsbegreppets subjektiva och mångfacetterade natur – något som i viss mån försvårar studiens genomförande. Därmed har vi bedömt att det är otroligt viktigt att eftersträva en så objektiv utgångspunkt som möjligt, genom att försöka förhindra att viktiga dimensioner utelämnas till följd av ett alltför ensidigt och subjektivt perspektiv. Litteraturstudiens resultat kan därmed delvis betraktas som en checklista som tjänar syftet att hjälpa oss att täcka upp viktiga områden inom motivation.

Som vi redan har nämnt i och med studiens redogörelse har vi strävat efter att i första hand använda primärkällor. När så inte har varit möjligt har vi, som sagt, dock studerat ett flertal sekundärkällor för att öka tillförlitligheten.

Avslutningsvis, bör även nämnas att litteraturstudien också har bidragit till vår tidigare presenterade motivationsdefinition.

3.1.2 Primärdata

Vad gäller insamling av primärdata så har vi uteslutande valt att använda oss av kvalitativa metoder. Anledningen till att vi helt har utelämnat tillämpningen av kvantitativa inslag har att göra med att vi anser att motivation är svårt att kvantifiera och att en sådan undersökningsutgångspunkt därmed varken kommer att generera intressanta eller användbara resultat (se *Metodkritik*).

Vad gäller djupintervjuernas karaktär så är de, förstudien till trots, enbart semistrukturerade eftersom vi på så sätt säkerställer att identifikationen av motivationsfaktorer inte nödvändigtvis begränsas av studiens fokus och omfattning (Wallén, s. 73).

Primärdatainsamlingen kan betraktas som en trestegsprocess, där steg ett inbegriper en djupintervju med en representant från företagets HR-avdelning och steg två en djupintervju med en försäljningschef. I steg tre har vi sedan djupintervjuat sju stycken säljare som är underställda försäljningschefen. Tanken bakom denna disposition och kronologiska ordning är att HR-ansvarige bör ha någon form av övergripande bild av

medarbetarnas grad av arbetstillfredsställelse/nöjdhet, samt företagets incitamentsstrukturer och personalstrategier i stort. Intervjun med försäljningschefen, syftar därefter till att förse oss med närmare information kring den avdelning som är föremål för majoriteten av våra intervjuer.

Vad gäller intervju-session 3-7, så har vi tillämpat "Critical Incident Technique", som utvecklades av John C. Flanagan i mitten av 1900-talet. Metoden går ut på att intervjuobjektet ska försöka erinra sig en situation då han/hon, t.ex. upplevde hög grad av motivation (Flanagan nämner nämligen explicit att metoden lämpar sig för studier inom motivation, Flanagan 1954, s. 346). Avsikten är, precis som metodens namn redan antyder, att fånga upp kritiska incidenter/situationer som på ett eller annat sätt är minnesvärda. De faktorer som skapar/leder fram till erinrad situation/incident bedöms i sin tur, enligt teorin, som avgörande för den känsla/sinnesstämning/uppfattning som är kopplad till det som man avser undersöka (motivation, servicenivå eller dylikt). Vidare så kan man konstatera att om majoriteten av intervjuobjekten uppger samma faktorer, så kan dessa i hög grad antas påverka känslan/sinnesstämningen/uppfattningen som uppkommit (Flanagan 1954, s. 327 framåt).

Då vi, genom denna, uppsats avser att skapa förståelse för vad som framkallar motivation på den försäljningsavdelning inom Microsoft som vi fokuserar på, så anser vi att CIT-metoden är ytterst adekvat i sammanhanget. Att direkt fråga *Vad skapar motivation?* tror vi alltså inte är förenligt med rättvisande resultat, eftersom frågan naturligtvis är extremt svårbesvarad. Det borde därmed vara mer gynnsamt att tillåta intervjupersonerna att tänka på en kritisk incident när en stark känsla av arbetsglädje/motivation infunnit sig och därigenom uppmuntra ett mer indirekt svar på vad som höjer motivationsnivån.

Metoden utgörs av ett antal steg, där man först och främst formulerar ett syfte med undersökningen och därefter väljer intervjuobjekt. Sedan genomförs intervjuerna i vilka man i första hand alltså är ute efter att identifiera kritiska incidenter. Följdfrågor kan användas för att få en djupare förståelse för *vad* som skapar incidenten. I nästa steg struktureras sedan de faktorer som framträtt i enlighet med lämpliga grupperingar. Det är här viktigt att bestämma hur generella eller specifika dessa grupperingar bör vara mot bakgrund av att de fortfarande ska tillföra studien värde.

I denna uppsats kommer förstudiens motivationsfaktortabell tjäna som "grupperingsramverk", då den både representerar generella huvudrubriker och mer specifika subkategorier. Vi vill även poängtera att vi inte kommer att kategorisera samtliga faktorer som berörs under intervjuerna, utan endast de som uttryckligen förekommer flera gånger och därigenom kan antas ha en faktisk koppling till vad som allmänt skapar motivation inom företaget.

Primärdatainsamlingsprocessen kan även beskrivas som iterativ, i det avseendet att vi har haft för avsikt att förbättra, såväl intervjutekniken som de berörda områdenas effektivitet ju fler intervjuer som vi har genomfört.

3.2 Urval

Vad gäller val av undersökningsobjekt så har huvudsakligen två urvalskriterier dominerat – nämligen att organisationen ifråga kan klassificeras som stor och att dess medarbetare trivs bra på arbetsplatsen.

Om vi börjar med att titta närmare på det sistnämnda, d.v.s. trivsel på arbetsplatsen, så var det viktigt för oss att ta del av material som baserar sig på nuvarande medarbetares åsikter. Vi fann då ett undersöknings- och managementkonsultföretag vid namn *Great Place to Work*, som sedan 1980 har arbetat med att utvärdera arbetsplatser beträffande medarbetarmotivation. Företagets arbete utmynnar sedan i en årlig lista över de bästa organisationerna att arbeta inom.

För att säkerställa att vårt valda undersökningsobjekt verkligen utgör en arbetsplats som tillhör de mest attraktiva i sitt slag, så bestämde vi oss för att företaget inte bara skulle förekomma på listan utan även gärna inta ett flertal topp-placeringar. Vi fann då en organisation som stack ut, nämligen Microsoft, eftersom företaget innehar fyra förstaplaceringar och tre topp-tre placeringar sedan 2004, vilket var första året som Microsoft deltog i undersökningen (Great Place to Work, 2011). Denna omständighet gjorde företaget högaktuellt för vårt studiesyfte, eftersom placeringar vittnar om en stabilt hög trivselnivå.

En viktig aspekt i sammanhanget är dock att det finns en tydlig koppling mellan trivsel och motivation. För att utröna huruvida Great Place to Work:s undersökningsresultat kan tänkas tillåta ett likhetstecken mellan trivsel och motivation, så behövde vi därför

titta närmare på hur företaget definierar en attraktiv arbetsplats. Vi fann då följande citat på Great Place to Work:s hemsida (Great Place to Work 2, 2011):

"Vår definition av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna litat på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med. Den baseras på grundtanken att på de bästa arbetsplatserna är kvaliteten hög i de tre, med varandra sammanhängande, relationerna som finns på alla arbetsplatser :

- *Relationen mellan medarbetare och ledning*
- *Relationen mellan medarbetare och deras arbete/organisation*
- *Relationen mellan medarbetare och andra medarbetare"*

Om man jämför denna definition med många teoretiska motivationsdefinitioner, som vi b.l.a. har studerat i samband med vår litteraturstudie, så kan man konstatera att beståndsdelarna som skapar en attraktiv arbetsplats, enligt ovanstående citat, väl överensstämmer med de faktorer som skapar motivation enligt forskningen.

Efter att vi konstaterat att Microsoft är en arbetsplats med nöjda och motiverade medarbetare, så återstod det bara att ta reda på huruvida organisationen kan klassificeras som stor, samt utifall företaget kan antas ha maskinbyråkratiska inslag. Dessa kriterier är minst sagt sammankopplade, åtminstone i teorin, eftersom maskinbyråkratiska drag automatiskt bör börja uppträda i bolag som präglas av stark tillväxt (Mintzberg 1983, s. 171).

Enligt EU-kommissionens definition så utgörs stora organisationer av företag som har fler än 250 anställda, en omsättning på 50 miljoner euro/år < och en balansomsättning på 43 miljoner euro < (EU 2011). Som världsomspännande koncern så uppfyller Microsoft dessa kriterier med råge, då de under förra räkenskapsåret hade omkring 89000 anställda och en nettoomsättning på nästan 62.5 miljarder USD (Microsoft 2010). Att det svenska dotterbolaget i sin tur "endast" uppnådde en omsättning på 206 119 006 SEK förra räkenskapsåret, vilket alltså är lägre än förväntad omsättning i stora organisationer enligt EU-kommissionen, är i detta fall ovidkommande eftersom man utgår från det konsoliderade resultatet. Enligt Great Place to Work fokuserar man dessutom endast på att antalet anställda måste vara 250 stycken <, vilket Microsoft Sverige med sina 461 anställda t.o.m. överstiger (Microsoft Sverige 2010).

Beträffande de maskinbyråkratiska inslagen, så förekommer ett antal förhållanden och strukturer inom företaget som i olika omfattning överensstämmer med maskinbyråkratin som organisationsform. Microsoft är till att börja med en funktionsindeldad organisation med en tydlig och klar uppdelning av målkvoter och arbetsuppgifter. Företaget är även indelat utefter arbetsområden (se *Bilaga 2*), vilket tyder på en explicit horisontell arbetsfördelning och specialisering i kompetensområden.

Vad gäller regler, så utgörs dessa i huvudsak av en rigid målstyrning som innebär att en enskild medarbetare föga kan påverka vad han/hon ska åstadkomma i termer av resultat. Även kontrollfunktionen i form av ständiga utvärderingar genom bland annat "ett-till-ett-samtal" mellan chef och medarbetare kan ses som en del i ett välstrukturerat och formaliserat system. Dessutom präglas företaget av en uppenbar hierarkisk ordning som innebär ett tydligt schema för vem som ansvarar för vad, både vad gäller arbetsuppgifter och medarbetare (se *Bilaga 2*). På toppen blir positionerna allt färre med endast tre direktörsplatser. Något annat som är förenligt med byråkratiska drag är det faktum att Microsoft tillämpar kontraktsanställning efter kvalifikationer (Mintzberg 1983, s. 163).

Vidare så är Microsoft Sverige huvudsakligen en säljorganisation, där arbetsuppgiften kan uppfattas som förhållandevis standardiserad. Därmed krävs egentligen inte någon högre grad av utbildning eller kompetens, åtminstone inte vad gäller den säljavdelning som vi har undersökt (Mintzberg 1983, s. 163).

För att summera ovanstående observationer så kan man alltså konstatera att Microsoft kan antas ha ett antal drag av maskinbyråkratisk karaktär. Detta behöver dock inte vara unikt för företaget, då likartade förhållanden, åtminstone om man ska tro Mintzberg, förväntas återfinnas i alla större organisationer.

3.3 Avgränsning

Beträffande avgränsning, så har vi till följd av uppsatsens limiterade omfattning valt att fokusera på en avdelning inom organisationen. Valet av fokusområde har skett i samråd med HR-ansvarige och inneburit att HR-ansvarige presenterat två avdelningar som anses vara representativa för Microsoft Sverige. Därefter har båda avdelningarna kontaktats, varefter den ena har valts ut för närmare kontakt. Val av HR-representant

baserade sig på det enkla faktum att han har en god översikt över det allmänna motivationsarbetet i Microsoft Sverige. Avdelningschefen blev automatiskt den enda tänkbara eftersom undersökningsobjektet utgjorde just hans avdelning. Intervjupersonerna på den operativa nivån valdes ut i samråd med avdelningschefen.

Självfallet hade det varit intressant att undersöka ytterligare ett antal organisationer som kvalar in som tänkbara undersökningsobjekt, d.v.s. sådana som uppvisar maskinbyråkratiska tendenser och samtidigt klassas som attraktiva arbetsplatser. Detta hade möjliggjort ett mer allmängiltigt resultat som kanske rent utav kunnat innefatta slutsatser som ifrågasätter den teoretiska uppfattningen om maskinbyråkrati och motivationssvårigheter. Vi har dock konstaterat att en sådan rigorös undersökningsplan är otänkbar mot bakgrund av uppsatsens avsedda omfattning.

3.4 Metodproblematik

Trots att motivation är ett område inom vilket det har bedrivits mycket forskning, existerar ingen entydig och allmängiltig uppfattning om begreppets egentliga innebörd. Med tanke på den breda flora av definitioner som förekommer, är det därför svårt att ge någon generell förklaring till vad motivation är – än mindre fastställa hur olika motivationsnivåer kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Denna omständighet försvårar givetvis vår undersökning, eftersom valda intervjuobjekt besvarar våra frågor utifrån subjektiva erfarenheter och värderingar. Därmed är det svårt att kvantifiera den grad av motivation som en enskild person upplever i en viss situation och sedan jämföra resultatet med andra personers uppfattningar. Vår ambition är dock inte att åstadkomma exakta mätningar, som kan beskriva hur motiverade de anställda är, sett utifrån någon form av objektiv skala. Vi vill snarare skapa en ökad förståelse för vilka motivationsfaktorer som kan tänkas vara centrala beståndsdelar i skapelsen av motiverade medarbetare inom en stor organisation, med maskinbyråkratiska inslag, som klassas som en attraktiv arbetsplats.

En annan potentiell fallgrop vad gäller vår studie är Microsofts överensstämmelse med maskinbyråkrati – uppsatsen bygger ju till stor del på att företaget faktiskt har maskinbyråkratiska inslag. Dock så kan vi konstatera att det förmodligen inte hade varit möjligt att finna en "äkte" maskinbyråkrati, vilket delvis bekräftas om man ser till Mintzbergs kritiker som hävdar att organisationsformen inte återfinns i praktiken utan avser idealiserade modeller (Jacobsen & Thorsvik, s. 109).

Något annat som är värt att nämna i sammanhanget "Metodproblematik" är huruvida Great Place to Work kan antas utföra en studie som ger ett tillförlitligt resultat? Vi utgår ifrån att så är fallet, en övertygelse som bygger på flera olika iakttagelser. Till att börja med har företaget arbetat med denna typ av mätningar sedan 1980, vilket torde betyda att de har haft tid att utvärdera sina metoder och mätverktyg. Detta behöver emellertid givetvis inte vittna om en rigorös kompetens. Däremot har vi även insett, genom att utföra ett antal sökningar på Internet, att det finns många företag som refererar till studiens resultat – en omständighet som tyder på att Great Place to Work:s undersökningar är allmänt accepterade.

Gällande CIT, så är eventuell metodkritik inte i första hand kopplad informationsinhämtningen, utan ligger snarare i interpretationen. Detta kommer sig av att vi gör en subjektiv bedömning av vilka motivationsfaktorer som intervjupersonerna beskriver, vilket innebär att personliga värderingar kan påverka resultaten (mer om detta under *Reliabilitet och Validitet*).

Vad gäller sekundär data, så är den främsta begränsningen att informationsutbudets kvalité varierar beträffande dess pålitlighet. Mycket finns skrivet inom ämnet motivation, samtidigt som flera källor saknar bevis som underbygger presenterade påståenden och slutsatser.

3.5 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet syftar till möjligheten att uppvisa samma resultat vid ett upprepande av studien – givet att man undersöker samma studieobjekt/förutsättningar (Wallén, s. 66). Vi har i vår studie, som sagt, endast samlat in primärdata via intervjuer, vilket kan påverka graden av reliabilitet i ett negativt avseende, då intervjuobjekten riskerar att ge olika svar vid olika tillfällen. Denna risk har flera presumtiva orsaker. Dels så skulle man kunna tänka sig att om samma intervju upprepades vid ett senare tillfälle, så har intervjupersonerna haft möjligheten att tänka över och utveckla sina tidigare svar och därmed möjligen berika frågan med nya perspektiv.

På HR- och ledningsnivå har vi försökt att öka reliabiliteten genom att basera våra intervjufrågor på litteraturstudiens resultat, vilket bidrar till en mer teoretisk utgångspunkt för intervju-sessionerna. Vi tror att detta tillvägagångssätt underlättar återskapandet av intervjuerna, eftersom varje enskild fråga tjänar ett visst syfte och har

en stark koppling till forskning inom området. Med andra ord, intervjufokusområdena har absolut inte valts på måfå eller någon slags magkänsla, utan vi har haft ett tydligt mål med varje enskild fråga.

Även den som leder intervjun, intervjuaren, kan tänkas ha en inverkan på resultatet och riskera att reducera slutsatsernas tillförlighet. En sådan situation skulle kunna tänkas uppstå när intervjufrågornas effektivitet inte har utvärderats tillräckligt före utförandet av intervjuerna. Detta kan under omständigheter med flera på varandra följande intervjustationer leda till att bristfälliga frågor ställs utan möjlighet till åtgärd. Med andra, om man genomför fler intervjuer i sträck under en och samma dag, vilket blev fallet för oss, så finns givetvis en risk att intervjuaren använder samma formuleringar och ställer likartade följdfrågor. Detta behöver inte minska tillförlitligheten, utan kan tvärtom tänkas öka denna eftersom intervjuerna präglas av ett konsekvent utförande – givet att frågorna är adekvata till att börja med och därigenom mäter det som vi avser att mäta. Visar det sig istället, när intervjumaterialet ska analyseras, att frågorna är olämpliga mot bakgrund av uppsatsens syfte, så blir det istället smått besvärligt. För att minska risker förknippade med *validitet*, d.v.s. att man inte mäter det som man avser att mäta (Wallén, s. 66), så har vi därför initialt genomfört testintervjuer vilka avser tjäna som utvärderingsunderlag för frågornas lämplighet och effektivitet

Vad gäller CIT så ligger svårigheten främst i att tyda intervjumaterialet och därigenom förstå hur de faktorer som uppkommit bör kategoriseras. Ett "content analysis"-program skulle kunna minska risken för subjektiva bedömningar, men något sådant har vi dock inte haft tillgång till. För att öka reliabiliteten och validiteten för CIT, så har vi därför istället försökt att om och om igen, så noggrant som möjligt, förklara vad vi avser med olika centrala begrepp. Detta underlättar inte bara läsaren, utan även för oss själva, eftersom vi tvingas konkretisera ordens innebörd. Förstudien över motivationsteorier och modeller har varit ett stort stöd i detta arbete, då vi p.g.a. denna inte lutar oss mot en personlig begreppsinterpretation, utan mot tolkningar som bygger mer på teori.

3.6 Bortfall

Det har inte förekommit några bortfall vad gäller de personer som vi har avsett att intervjua. Microsoft som företag var dessutom förstahandsvalet, varför vi lyckligtvis inte

heller har tvingats hantera problem förknippade med att vårt primära studieobjekt valt att avstå ett samarbete.

3.7 Generaliserbarhet

Fördelen med fallstudien är att den möjliggör en mer mångfacetterad undersökning som kan lyfta fram unika fenomen och företeelser – något som dock även innebär att dess möjligheter till generalisering är begränsade. Sjöstrand presenterar i sin bok, *Nätverkskoordineringens Dualiteter*, ett resonemang som bygger på att fallstudier bör värderas utifrån sina egna förutsättningar, styrkor och svagheter (Sjöstrand, 2004 s.29).

I vårt fall så implicerar detta att våra resultat inte är att betrakta som universella, då motivationens källa givetvis kan vara situationsbetingad, personbetingad eller rent utav beror på företagskulturens beskaffenhet. Med andra ord, de resultat som vi kommer fram till i denna uppsats kan inte anses representera motivation i stora, populära organisationer med maskinbyråkratiska tendenser, utan bör i det närmaste betraktas som *delar* av ett svar på frågan till varför Microsoft årligen toppar listan över attraktiva arbetsplatser. Att vi betonar att det rör sig om delar beror på att fallstudien enkom inriktar sig på en mindre population på en och samma avdelning, vilket knappast kan förväntas generera resultat som gäller alla medarbetare som deltagit i Great Place to Work:s studie.

3.8 Etiska överväganden

Enligt vår bedömning har vi inte samlat in data som i något avseende kan anses vara stötande eller skadlig för någon annan. Vi har dessutom varit öppna med uppsatsens syfte i samband med de intervjuer som vi har genomfört och samtliga intervjupersoner har godkänt att vi spelar in materialet.

Vårt att poängtera i sammanhanget är även att vi har erbjudit intervjuobjekten anonymitet, eftersom vi tror att detta bidrar till mer öppenhjärtiga svar.

4. Resultat & Analys

4.2 Utvärdering av Intervjuerna

De två första intervjuerna kommer att sammanfattas tillsammans, då dessa har utförts på ett likartat sätt. Medarbetarintervjuerna (intervju 3-7) förekommer sedan som ett eget avsnitt.

4.2.1 Intervjupersonerna

HR-ansvarige är HR-chef gentemot ett antal avdelningar och hans primära ansvar är att arbeta med kultur- och värderingsrelaterade frågor som syftar till att säkerställa bl.a. en effektiv incitamentsstruktur. Idag har han arbetat på Microsoft i 2,5 år, men har totalt 13-14 års erfarenhet av HR-frågor.

Försäljningschefen är försäljningsansvarig på avdelningen *Corporate Accounts* och har arbetat på Microsoft i 11 år, varav han varit säljchef i 8 år. Innan han började på företaget var han anställd på IBM. Han är utbildad civilekonom och avdelningen som han idag är ansvarig för består av 13 personer.

Medarbetarna

Säljare1 arbetar som *säljare/Account Manager* – en roll som primärt innefattar kundbearbetning och försäljning via telefon. I kundstocken ingår 80 stycken kunder som tillhör segmentet "Små och medelstora företag".

Säljare2 innehar samma roll och jobbar på samma avdelning som *Säljare1*. *Säljare2* beskriver sin roll på Microsoft som "spindeln i nätet", eftersom *Säljare2* är kundens kontaktperson och därmed arbetar mycket med att sammankoppla olika människor.

Säljare3 innehar samma roll som *Säljare1* och *Säljare2* med inriktning mot samma kundsegment. Även *Säljare3* betraktar sin funktion på Microsoft som "spindeln i nätet", eftersom vård av kundrelationer är en central del i arbetet.

Säljare4 innehar rollen av *Opportunity Manager*. Arbetsuppgifterna innefattar, namnet till trots, inte så mycket management utan rollen handlar i det närmaste om försäljning och indrivning av licenspengar.

Säljare5 arbetar också som *Account Manager* mot små och medelstora företag inom offentlig sektor och är statsvetare i grunden (Master i Offentlig Förvaltning).

Säljare6 har arbetat på Microsoft inom ett antal olika roller. Idag sysslar han främst med "tekniskt säljande".

Säljare7 har precis som *Säljare6* arbetat inom olika roller på företaget. Idag är han "licensspecialist".

För att sammanfatta vårt intryck av den säljavdelning, på vilken Säljare1-Säljare7 arbetar, så kan vi konstatera att själva arbetsuppgifterna, precis som vi tidigare har varit inne på, framstår som förhållandevis enkla och standardiserade. Säljarna uppger t.ex. att kundkontakten i huvudsak sker via telefon och mejl, vilket skulle kunna tänkas skapa en känsla av telefonförsäljning. Kundsegmentet utgörs dessutom främst av små och medelstora företag – en klassificering som dock i första hand bygger på hur mycket kunden det facto köper och alltså inte dess faktiska storlek. Därmed är det även rimligt att anta att affärerna i huvudsak är mindre omfattande än de som innefattar större kunder, vilka betjänas av säljare på högre nivåer inom organisationen. Vidare tycks den främsta egenskapen som man som medarbetare bör besitta för att passa in på avdelningen vara ett intresse för Microsofts produkter, varför specifika kvalifikationer i termer av en viss utbildningsnivå inte verkar avgörande. Anledningen till att vi väljer att inkludera denna bakgrundsinformation är i första hand för att skapa en förståelse för vad för typ av arbetsuppgifter som åligger säljarna. Vi vill härmed även klargöra varför undersökningsobjektets beskaffenhet ligger närmare en maskinbyråkrati än t.ex. en professionsbyråkrati, som skulle kunna tänkas uppträda utifall avdelningen istället sysslat med avancerad utveckling eller dylikt som är långt ifrån standardiserad och därmed kräver en viss profession.

4.2.2 Resultat av intervjuerna med HR-ansvarige & Mellancheven

Intervjuerna struktureras och analyseras i enlighet med de sex underkategorier som vi presenterat tidigare i samband med förstudieanalysen.

Behov

Enligt HR-ansvarige, som har störst insikt gällande tillfredsställelsen av grundbehov, har alla anställda tillgång till gratis kaffe & läsk, vilorum och kaféer (utöver detta förekommer givetvis även nödvändigheter som toaletter etc.).

Vad gäller trygghet, i gruppen, på arbetsplatsen och inför framtiden, så lyfter båda intervjupersonerna fram intressanta faktorer. HR-ansvarige nämner b.l.a. att Microsoft har en arbetsmiljökommitté, som ansvarar för såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. Företaget lyssnar även mycket på sina medarbetare, varför individers eventuella missnöje/ohälsa snabbt fångas upp och åtgärdas i den mån det är möjligt (t.ex. finns psykologer och beteendevetare att tillgå vid behov). Försäljningschefen

bekräftar dessa påståenden, men nämner även att det finns en enorm trygghet i varumärket Microsoft. Denna innebär t.ex. att det är lätt att få till kundmöten och att medarbetarna dessutom kan lita på att företaget finns kvar i framtiden. Ett citat från intervjun med Försäljningschefen som dock nyanserar denna trygghetskänsla något är: *"Är du väl anställd på Microsoft så är du trygg, men som säljare har du även ett yttre tryck, vilket man bör gilla om man väljer rollen."*

Vad gäller att visa uppskattning för medarbetarnas arbete, så är båda intervjupersonerna överens. Utöver det officiella belöningssystemet, så förekommer erkännanden i form av "månadens medarbetare" etc. – omnämningar som b.l.a. publiceras på intranätet. Det finns även olika "awards" (CP-awards = Om kunder/partner är nöjda så får man en stor bonus på årslönen; Compete-awards = Om man vunnit en kund före en konkurrent). Försäljningschefen nämner utöver detta att det finns två internationella awards, som delas ut på den världsomspännande årliga kickoffen (Circle of Excellence & Chairman Awards).

Utgångspunkten vad gäller uppskattning/beröm är att förstärka det positiva och uppmärksamma individen bakom prestationen, påpekar HR-ansvarige. Transparens kring varför en utmärkelse utdelas är också viktigt och alla motiveringar presenteras därmed på intranätet.

Personlig utveckling får också utrymme i organisationen, enligt intervjupersonerna. HR-ansvarige framhäver t.ex. att det anordnas regelbundna kurser och utbildningsprogram, där varje medarbetare får möjligheten att utvecklas givet sin individuellt kompetensmässiga utgångspunkt. Detta innebär i praktiken att medarbetare genom månatliga "ett-till-ett-samtal", som vi tidigare har berört i samband med urvalet, diskuterar vad han/hon behöver förbättra - både sett utifrån sin nuvarande yrkesmässiga situation och sin framtida roll på Microsoft. Att tänka på och planera inför nästa steg uppmuntras därmed explicit. Försäljningschefen utvecklar resonemanget genom att nämna att alla medarbetare utvärderar sig själva på 16-18 olika kompetenser. Chefen genomför emellertid samma utvärdering, varför eventuella avvikelser kan bli föremål för diskussion och förhandling. I sammanhanget framkommer det även att den långsiktiga planen inbegriper att medarbetaren ska anta arbetsuppgifter och utmaningar som ligger utanför hans/hennes ordinarie roll, samt bitvis även klara av att axla rollen som informell ledare.

Kreativitet uppmuntras - trots att arbetsuppgiften i sig är väldefinierad och strukturerad. Enligt HR-ansvarige så är grundtanken att medarbetarna ska göra *skillnad*, vilket förutsätter kreativitet i bemärkelsen att man måste tänka utanför boxen och tänja gränser. Försäljningschefen bekräftar detta, men nämner samtidigt att sanna entreprenörer kan få det svårt eftersom de måste finna sig en tydlig processstruktur och ett bitvis trögrörigt regelverk. Han påpekar emellertid att kreativitet behövs för att göra karriär, då alla lösningar är individanpassade.

Arbete som syftar till att skapa gemenskap inom gruppen, beskriver Försäljningschefen på följande sätt:

"Utöver den stora kickoffen, så förekommer avdelningskickoffen som går av stapeln 2-3 gånger per termin. De flesta på min avdelning är 30-43 år, så vi går inte på massa pubar då många har barn. Man kan istället gå ut och äta middag eller åka ut i skärgården. Inga tjusiga saker, men trevliga saker som gör att man umgås."

Belöningar

Som medarbetare på Microsoft får du lön, rätt till bonus vid måluppfyllelse, aktier i bolaget om du är beredd att satsa och utvecklas inom organisationen (ca 90 % av de anställda erhåller aktier), försäkringar och friskvård, samt bilersättning. Dessutom finns, enligt HR-ansvarige, möjligheten till ytterligare belöning vid exceptionella prestationer.

Försäljningschefen, som har bättre insyn i de faktiska belöningarna förekommande inom säljavdelningarna, nämner att säljare mäts 75 % på revenue (försäljningsresultat) och 25 % på mjuka värden. De mjuka utvärderingsvariablerna kan inbegripa sådant som nöjda kunder eller att man förmått kunden att använda den senaste versionen av en viss produkt – något som, enligt Försäljningschefen, är ovanligt på säljföretag som oftast utelämnar mjuka värden i utvärderingen. För Microsoft är dock "huret", processen, väldigt viktig.

När straff kommer på tal hävdar båda intervjupersonerna att företaget inte tillämpar några direkta sanktioner, men att bonusen riskerar att utebli om resultaten inte håller måttet. Dock så är detta inte den enda främsta konsekvensen för medarbetare som har svårt att nå uppställda mål. Istället "utsätts" dessa personer för vad HR-ansvarige kallar

för "mikromanagement" eller för att citera Försäljningschefen "för en konkret utvecklingsplan". Båda är emellertid överens om dessa åtgärder i form av ökad kontroll ska stötta medarbetaren så att han/hon ökar sina möjligheter till måluppfyllelse i framtiden och därmed inte utgöra en bestraffning.

Även vad gäller rättvisa i sammanhanget belöningar, så är intervjupersonerna överens. Beträffande "hårda" värden, såsom avkastning, så råder det inga oklarheter kring vilka prestationer som krävs för att bonus ska erhållas. Däremot om man ser till de "mjuka" värdena så ökar givetvis komplexiteten – något som Försäljningschefen kommenterar genom att konstatera att han hoppas att den mjukare utvärderingen är "så objektiv som möjligt".

Utgångspunkten vad gäller belöningssystemet i stort är alltså att det ska präglas av både objektivitet och transparens, samtidigt som det ofrånkomligen förekommer ett visst mått av subjektiv bedömning då vissa resultat är svåra att kvantifiera.

Båda intervjuobjekten nämner även att gruppbelöningar existerar och Försäljningschefen säger t.ex.: *"Om vi säljer en viss mängd Windows 7 under våren, så får jag några antal tusen dollar(6000-7000 dollar) för att göra något med gruppen."*

Vilket värde medarbetarna tillskriver belöningarna är, enligt Försäljningschefen, svårt att utröna. Han baserar denna bedömning på att det genomförs regelbundna studier via MS-poll inom företaget, där man ställer frågan: "Overall, are you satisfied with the compensation of Microsoft?" och som alltid visar att det inte finns någon som svarar ja. Hans analys är emellertid att folk inte vill påstå att de har en bra lön, men att de vid årets slut ändå brukar vara ganska nöjda.

Vad gäller konkreta karriärmöjligheter, så påpekar Försäljningschefen att det faktiskt existerar två karriärspår - *Managerspåret* och *Individual Contributor*. Detta innebär att man inte behöver bli chef för att göra karriär, utan att man kan utveckla sin kompetens inom ett område genom att t.ex. bli supporttekniker eller IT-arkitekt. Försäljningschefen förklarar denna omständighet genom att konstatera följande: "Är man senior i ena spåret, så är det lika mycket värt som i det andra spåret, även om du inte har titeln chef."

Maktbaser

Arbetsuppgifterna går inte att påverka vad gäller deras slutresultat – däremot är det högst individuellt *hur* du når dit. Slutmålet och arbetsrollerna är tydligt definierade, men det är dock inte ovanligt att man växlar roller – speciellt inte om man har karriärambitioner.

"Efter 8-9 år i samma roll blir man ifrågasatt. Vi vill att man ska testa på mer. Det finns naturligtvis även undantag. Det bästa man kan göra är att köra 24-36 månader i en roll och sen köra något annat, eftersom detta ser bra ut om du vill bli chef eller manager senare. Man måste kunna se helheten."

(Försäljningschefen)

Möjligheterna förknippade med att leda andra beskriver båda intervjupersonerna som goda. Dessutom kan man gå chefskurser om man är intresserad.

Utformning av arbetsuppgiften

Själva rekryteringen beskriver Försäljningschefen som bestående av två moment: ett internt och ett externt. Båda är omfattande, då de syftar till att säkerställa att rätt personer anställs.

Kommunikationen av mål och av ett mer helhetsperspektiv är rigorös. HR-ansvarige utpekar b.l.a. den årliga kick-offen som en möjlighet till att summera året som gått och vad som komma skall. Han nämner även att det förekommer *Corporate Meetings*, d.v.s. årliga möten i vilka alla Microsoft Sveriges medarbetare erbjuds att delta.

Försäljningschefen bekräftar detta, med tillägget att det dessutom skickas ut nyhetsbrev samt publiceras täta statusuppdateringar på intranätet, vilka syftar till att skapa en förståelse för företagets övergripande målsättning och löpande resultat. Dessa åtgärder är i sin tur viktiga verktyg för informationsspridning och kommunikering av mål. Försäljningschefen understryker vikten att medarbetarna förstå varför de ska utföra en viss uppgift, men ser ett problem i Microsofts breda och därigenom svårgreppbara produktutbud. Har man ett brett sortiment, så måste man också lära sig en hel del olika produkttegenskaper etc.

I sammanhanget arbetsuppgifter och mål, nämner HR-ansvarige avslutningsvis att man på medarbetarnivå i stort sett bara kan påverka omkring 1 av 7 mål, vilket i praktiken innebär att man därmed oftast enbart kan förändra mindre målrelaterade företeelser. Målen beskrivs utöver detta även som "tuffa".

Arbetsrollen

Arbetsroller och arbetsuppgifter kan sammanfattas som väldigt strukturerade och tydliga. "Huret", d.v.s. själva löpande processen, är vad som kan påverkas, då uppgiftens mål som sagt oftast är förutbestämt genom den position du besitter i företaget.

HR-ansvarige och Försäljningschefen poängterar samstämmigt att man som medarbetare uppmuntras att gå utanför sina tilldelade ansvarsområden – givet att det inte sker på bekostnad av ens primära måluppfyllelse.

Ledarskap

Regelbundna samtal ("ett-till-ett") mellan chef och underordnad förekommer på regelbunden basis och bygger därigenom relationer som i sin tur möjliggör förtroendebaserad ledning. Detta implicerar att mikromanagement/detaljstyrning inte existerar, såvida det inte uppstår ett explicit behov för denna styrform. Företaget arbetar därtill aktivt med att skapa en arbetsmiljö med högt till tak och där alla vågar uttryckta tankar, funderingar och rädslor.

Feedback till chefen ges anonymt eller inte alls och behandlar ofta sådant som: "trust", "lever chefen våra värderingar?", "är han ärlig?", "har han integritet?". Försäljningschefen berättar att han för egen del "tar upp saker"/ "agerar på saker som inte är rätt", om han inte litar på någon inom arbetsgruppen.

4.2.3 Resultat av medarbetarintervjuerna

Vi har valt att strukturera resultaten från intervjuerna 3-9 med hjälp av den motivationsfaktortabell som vi utarbetade i samband med vår litteraturstudie (se *Bilaga 1*). I de fall en återkommande motivationsfaktor nämns, utan att den passar in i tabellen, har en ny kategori skapats.

Nedanstående redogörelse innefattar endast de svar som förekommit 5 gånger eller fler och som därigenom förmodligen utgör de mest relevanta delarna i förklaringen till varför Microsoft lyckas skapa motiverade medarbetare.

Grad av självbestämmande

Samtliga respondenter, d.v.s. sju stycken, besvarar våra frågor på ett sätt som gör att deras svar kan tolkas som en indikation på att en viktig motivationsfaktor är just den höga graden av självbestämmande. Givetvis så har ingen av våra intervjuobjekt använt den exakta formuleringen att "jag känner en hög grad av självbestämmande", men efter en noggrann genomgång av intervjuresultaten så har vi kunnat konstatera att deras svar beskriver denna motivationsfaktor, om än i andra ordalag.

Alla intervjupersoner använder, vid något tillfälle under intervjun, uttrycket "frihet under ansvar", vilket i detta sammanhang handlar om möjligheter förknippade med att medarbetaren själv kan påverka *var*, *när* och *hur* han/hon ska utföra sina arbetsuppgifter. Däremot poängterar intervjupersonerna att det dock helt saknas flexibilitet vad gäller *vad* man ska åstadkomma i termer av mål och säljkvoter, då dessa utformas på högre nivå i hierarkin och därmed inte är förhandlingsbara. De nämner även att friheterna snabbt limiteras för medarbetare som inte kan hantera ansvaret i bemärkelsen att han/hon inte levererar tillfredsställande resultat – något som implicerar att personen ifråga blir föremål för mer detaljstyrning/mikromanagement.

Fyra respondenter exemplifierar ovannämnda friheter genom att konstatera att insatser som inte ligger inom ramarna för hans/hennes primära arbetsområden premieras och uppmuntras. Ett av intervjuobjekten menar b.l.a. att han aldrig har upplevt någon begränsning i bemärkelsen att chefen har sagt till honom att "sätta sig ner och jobba med det som han ska", om han har kommit med någon ny idé. En annan intervjuperson hävdar också att man t.ex. kan få "cred" om man åstadkommer något som gör att arbetskollegorna trivs bättre på jobbet – en prestation som kan tänkas leda till en reducerad personalomsättningshastighet.

De personer som har barn belyser även friheternas implikationer för balansen mellan arbete och privatliv, genom att hävda att de alltid har möjligheten att arbeta hemifrån eller dylikt om barnen t.ex. blir sjuka.

Möjligheten att utforma egna problemlösningar

Förhållandet mellan denna motivationsfaktor och ovanstående "grad av självbestämmande" är att utformningen av egna problemlösningar är att betrakta som något utav en konkretisering av självbestämmandets praktiska implikationer. Sex av våra intervjuobjekt nämner nämligen explicit att det finns flera vägar att nå uppställda mål och att Microsoft inte i någon direkt bemärkelse har synpunkter på medarbetarnas metodval.

Arbetsuppgifternas karaktär i termer av resultatet för utfört arbete

Sex intervjupersoner tycks till stor del motiveras av de resultat som hans/hennes arbetsuppgifter ger, vilket i denna kontext handlar om att nå ett lyckosamt avslut i en affär som man t.ex. har arbetat med under en längre tid. En av intervjupersonerna poängterar b.l.a. att det är "extra kul" att vinna affärer när man ställs emot en tuff konkurrent.

Ytterligare en motiverande dimension som nämns i samband med arbetsuppgifternas karaktär och deras implikationer, är företagets produkter och ständiga produktlanseringar. Två respondenter beskriver detta motivationsvärde som möjligheten till ständig utveckling och tillskansning av nya kunskaper.

Behov av självförverkligande

Återigen vill vi inledningsvis poängtera att ingen av våra intervjuobjekt uttryckligen har beskrivit att de upplever att de får sina behov av självförverkligande tillfredsställda och därigenom känner motivation. Däremot besvarar de frågorna på ett sätt som vittnar om att de i samband med sitt arbete på Microsoft skaffar sig erfarenheter och lärdomar som berör på ett mer personligt plan. I sammanhanget används ord som "passion", "självförtroende", "självkänsla" och "egen utveckling".

Status/Varumärke

Fem av de personer som vi har intervjuat konstaterar, på ett eller annat sätt, att en av de aspekter som gör Microsoft till en attraktiv arbetsplats är dess starka varumärke. En person säger explicit att hon känner en viss stolthet över att arbeta på ett så framgångsrikt företag med "så kända personer i spetsen". Andra beskriver känslan som

att kunden "alltid har tid att prata när man säger att man ringer från Microsoft", samt att företagets produkter "påverkar miljontals människor". Denna motivationsfaktor utgör en ny kategori i bemärkelsen att den inte ingår i vår motivationsfaktortabell, då den inte explicit har förekommit i någon av de motivationsteorier som vi har studerat i samband med litteraturstudien.

4.2.4 Analys intervju HR-ansvarige & Mellanchefer

Något som blir uppenbart i båda intervjuerna är att det verkar finnas en väldigt tydlig struktur gällande såväl grundbehov och belöningar, som arbetsuppgifter och arbetsroller. Upplägget framstår som förhållandevis transparent och det tycks pågå ett kontinuerligt arbete med att underhålla strukturerna. Även målsättningarna är klara och ambitionen är att ständigt kommunicera deras innehåll och implikationer till medarbetarna - även om detta ibland kan innebära mer information än vad som är bearbetningsbart.

Om man ska utvärdera förutsättningarna för att skapa en motiverande arbetsmiljö utifrån våra motivationsfaktorkategorier, så ser resultatet ut som följer¹:

- Behov: 8/11 faktorer uppfyllda
- Belöning: 5/6 faktorer uppfyllda
- Maktbaser: 1/2 faktorer uppfyllda
- Utformning av arbetsuppgift: 4/6 faktorer uppfyllda
- Arbetsroll: 1/1 faktor uppfylld
- Ledarskap: 3/3 faktorer uppfyllda ²

Behov

Grundbehoven kan således mer än väl betraktas som uppfyllda, vilket kanske snarast rör sig om en teknikalitet då mer eller mindre alla organisationer kan replikera de åtgärder som företaget har vidtagit inom området. Även möjligheten till skapelsen av egna problemlösningar, t.ex. genom att själv kunna bestämma *hur* man ska utföra sin arbetsuppgift, bör anses vara säkrad.

¹ Genom att gå igenom intervjusvaren och jämföra dem med vår tabell över motivationsfaktorer utarbetad i samband med litteraturstudien, så har vi noterat huruvida nämnda faktorer överensstämmer med våra listade faktorer.

Vidare stöttas även social gemenskap samtidigt som graden av självbestämmande, beträffande individuella framtidsambitioner inom företaget, är hög. Dock så bör det återigen påpekas att resultat och mål är förutbestämda och därigenom icke förhandlingsbara. Man kan förvisso växla mellan olika arbetsroller – något som explicit uppmuntras givet att man fortfarande åstadkommer det som man har avtalat i första hand.

Även trygghetsbehoven bör anses vara tillgodosedda genom sådant som försäkringar och goda villkor, men också till följd av mer mjuka värden som exempelvis det kontinuerliga arbetet med att förbättra och bibehålla stämningen i arbetsgruppen etc.

Behov förknippade med uppskattning uppfylls också, b.l.a. genom utmärkelser som uppmärksammas och kommuniceras via intranätet etc. Vidare skapas möjligheter till självförverkligande genom månadsvisa utvärderingar, som tycks syfta till att stimulera personlig utveckling. Man räknar även med att medarbetarna tar ansvar för sitt arbete och att de därmed vet vad de gör. Skulle så inte vara fallet så framkommer detta sannolikt genom utvärderingsmötena, vilket innebär att åtgärdsplaner utvecklas.

De faktorer som vi inte har kunnat undersöka i sammanhanget är sådant som "möjligheten att skapa vänskapliga relationer", "möjligheten att vara omtyckt" och "kärlek och gemenskap", då dessa med fördel besvaras av individuella medarbetare och inte kan avhandlas på allmän nivå.

Belöning

I sammanhanget belöningar, så är det rimligt att anta att incitamentssystemet är ytterst strukturerat och att det dessutom förekommer tydliga karriärmöjligheter.

Vidare så tycks belöningarna vara förhållandevis rättvisa, kanske mycket tack vare det faktum att 75 % av utvärderingen sker på konkreta försäljningssiffror, vilket torde bli både lättbegripligt och objektivt.

Erkännande från andra vid väl utfört arbete tycks också förekomma, då man belönar och kommunicerar framgångar genom utmärkelser, vilka dessutom presenteras på intranätet så att samtliga medarbetare kan ta del av informationen. Sannolikheten att belönas verkar, enligt vår bedömning vara väldigt hög, då alla vid gott arbete erhåller bonus samtidigt som de ständiga utvärderingarna erbjuder god vägledning avse vad

som krävs för måluppfyllelse i termer av insats. I och med att det dessutom finns så pass många olika belöningar, så ökar givetvis möjligheterna ytterligare.

Den enda icke-uppfyllda faktorn som vi har kunnat identifiera, avser belöningens värde – något som vi dock tror kan tänkas bero på att medarbetarna befärar att om de uppvisar en hög grad av tillfredsställelse, så kanske eventuella framtida bonusökningar uteblir. Att det kan finnas en bias beträffande svaret till frågor likt denna är något som forskas kring under begreppet "Social desirability bias". Forskare menar att om det finns en baktanke, sociala förväntningar eller andra omständigheter som kan leda till att ett svarsalternativ blir attraktivare än det andra, så kan det förklara ett oväntat utfall (Mortel 2008 och Ganster et al 1983). Därmed kan det mycket väl vara så att medarbetarna är nöjda med belöningen, men att de avstår från att tillkännage detta till följd av oönskade bieffekter i form av en sämre bonusutveckling.

Maktbaser

Vad gäller maktbaser så har vi kommit fram till att det finns goda möjligheter förknippade med att leda andra, för den som har ledarambitioner.

Utformning av arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna är väldigt tydligt utformade, vilket tyder på att de också upplevs som strukturerade och begripliga. Utöver detta hävdar intervjupersoner att man som medarbetare på Microsoft i flera avseenden blir varse om vad man fyller för funktion, vilket således torde bidra till att de hyser förståelse för arbetets utformning och karaktär. Vidare så tycks nivån av ansträngning vara hög, vilket kan verka både motiverande eller avmotiverande beroende på vilken motivationsteori man utgår ifrån.

Arbetsuppgiftens karaktär, i avseendet huruvida den är intressant, utmanande och varierande kan, mot bakgrund av att det är lätt växla mellan olika arbetsroller, anses vara tillfredsställande. Ett potentiellt negativt inslag är förmodligen den press som man som säljare har vad gäller att generera resultat och nå sin budget. Som säljare är det ofta tämligen "svart på vitt" vad gäller nivå på arbetsprestationen, då det är enkelt att kvantifiera säljarens framgång genom att ta del av hans/hennes försäljningssiffror.

Ledarskap

Slutligen har vi faktorer som hör samman med ledarskapet. Vi kan här konstatera att det råder goda relationer mellan över- och underordnad, vilket kan tänkas grunda sig i det faktum att det ligger i samtliga parter intresse att skapa ett förtroende. Detta möjliggörs genom ständiga utvärderingar och öppna samtal.

Sammanfattningsvis kan man alltså konstatera att företaget skapar goda förutsättningar för motivation.

4.2.5 Analys av medarbetarintervjuerna

Av resultaten från intervju-session 3-9 framgår det att samtliga intervjupersoner anser att den höga graden av självbestämmande är en viktig faktor för deras upplevda motivationsnivå. Denna omständighet är, teoretiskt sett, oförenlig med en maskinbyråkratisk struktur, då den byråkratiska organisationsformen i det närmaste förknippas med en omfattande regeltillämpning, vilket därmed talar emot existensen av maskinbyråkratiska drag på Microsoft.

Om man däremot antar ett större perspektiv och undersöker organisationens övergripande samordnings- och styrningsmekanism, så inser man dock att friheterna "ramas in" med hjälp av en tydlig målsättning vars nivå och innehåll är föga påverkningbart. Som medarbetare sker därmed regelbundna evalueringar på basis av vad man har åstadkommit – ett utvärderingssystem som sedan b.l.a. utmynnar i ett årligt betyg. Detta sätt att styra en organisation kan, mot bakgrund av dess rigida natur, betraktas som ett explicit uttryck för förekomsten av maskinbyråkratiska drag.

För att sammanfatta ovanstående resonemang så kan man alltså konstatera att det finns förhållanden inom organisationen som talar både för (den höga graden av självbestämmande) och emot (den rigida målstyrningen) förekomsten av en maskinbyråkratisk struktur. Detta överensstämmer emellertid väl med tidigare presenterade påståenden beträffande att det inte existerar några maskinbyråkratier i renodlad form. En potentiell tolkning är att Microsoft därigenom tycks ha funnit en god balans mellan målstyrning och tillit i bemärkelsen att fundamentet, d.v.s. ramarna eller försäljningsmålen, icke är förhandlingsbara medan det föreligger totala friheter för medarbetaren vad gäller alla de variabler som befinner sig innanför dessa osynliga, men högst närvarande "gränser". Kanske är det till och med så att ramarna i form av

försäljningskvoter etc. kan upphöjas till en högre och mer utmanande nivå just på grund av de generösa friheter som präglar själva arbetsprocessen? Mot bakgrund av att medarbetarna tycks uppleva en hög grad av motivation, kan man även förmoda att motivationsvärdet som är kopplat till friheterna/den höga graden av självbestämmande är större än den avmotiverande effekten som uppkommer till följd av en icke-påverkbar målstyrning med regelbundna och formaliserade utvärderingar.

Att en arbetssituation som präglas av stora friheter har en positiv inverkan på motivationen stöds av ett flertal av de motivationsteorier som ingår i vår litteraturgenomgång. En explicit diskussion kring kopplingen förs även i studien *The illness flexibility model and sickness absence* (Johansson 2007), i vilken det presenteras en modell bestående av fem delar som anses vara avgörande för motivationsskapelsen. Den första av dessa, möjligheten till anpassning beträffande sådant som arbetstempo, arbetsuppgift och tidsram, stämmer därmed väl överens med den rådande arbetssituationen på Microsoft.

En annan faktor som har en direkt koppling till ovanstående resonemang genom att den kan betraktas som ett uttryck för självbestämmandet, är möjligheter förknippade med att skapa egna problemlösningar. Anledningen till att vi ändå väljer att rubricera problemlösningfriheterna som en egen faktor och därmed inte diskutera dessa i samband med självbestämmandegraden beror på att sex av våra respondenter tydligt berör området genom att berätta om konkreta situationer när de tillämpat egna metoder för att nå sina mål. Därmed bedömer vi att denna motivationsfaktor bör uppmärksammas explicit.

Motivationsvärdet vad gäller självständig problemlösning tycks återigen skapas till följd av att det råder stora friheter vad gäller metodval – vilket innebär att analysen blir likartad den som redan presenterats, d.v.s. trots en tydlig och till synes orubblig målsättning som implicerar högt ställda krav, så överväger fördelarna med egen problemlösning nackdelarna förknippade med styrsättet – vilket resulterar i motiverade medarbetare.

Vidare så anser även sex av intervjuobjekten att arbetsuppgifternas karaktär, eller kanske snarare resultaten som uppgifterna ger i termer av affärer, skapar motivation. Däremot tyckts inte arbetsmomenten i sig, d.v.s. telefonkontakten med kunden etc., vara

särskilt motiverande - såvida det inte handlar om kundkontakt i anslutning till en närstående och gynnsam affärssuppgörelse. Frågan är dock om denna motivationsfaktor går att koppla till just Microsoft som bolag eller om samma faktor existerar på andra jämförbara säljbolag? Eftersom motivation är en så pass komplex företeelse är det givetvis svårt att kvantifiera hur mycket motivation som uppkommer till följd av en enskild faktor, vilket innebär att det snarare är rimligt att anta att motivationsfaktorerna hänger samman. Detta skulle i praktiken kunna innebära att försäljningen har ett så pass starkt motivationsvärde till följd av att den präglas av tidigare nämnda friheter och därigenom snarast bör betraktas som ytterligare ett uttryck för den höga graden av självbestämmande. Det är alltså svårt att utvärdera huruvida intervjupersonerna som uppgivit att de motiveras av att dra in stora affärer skulle kunna uppleva samma motivation på ett annat företag inom branschen – åtminstone mot bakgrund av vår studie som inte explicit syftar till att avgöra om så är fallet. Därför låter vi detta vara osagt och konstaterar istället att Microsoft tycks vara skickliga på att rekrytera personer som har en tävlingsinstinkt och som därmed sannolikt trivs med försäljningsrelaterade arbetsuppgifter. Såväl Försäljningschefen som HR-representanten bekräftar denna teori, genom att berätta att företaget praktiserar en strukturerad rekryteringsmetodik som syftar till att säkerställa att rätt person intar rätt position.

Förmodligen så finns det inte heller några uppenbara kopplingar mellan motivationsvärdet som uppstår när en medarbetare får in en stor affär och Microsofts maskinbyråkratiska drag. Tvärtom är det troligt att anta att delar av motivationen beror på företagets rigorösa belöningssystem som inbegriper pekuniära incitament. Denna typ av bonusar har, precis som de friheter som vi inledningsvis redogör för, en svag koppling till maskinbyråkratiska strukturer, vilka snarare förespråkar fast ersättning (Jacobsen & Thorsvik, s. 102). Inte heller den strukturerade och rigorösa rekryteringsprocessen kan egentligen med säkerhet kopplas till maskinbyråkratin. Många organisationer använder sig av formaliserade och omfattande rekryteringar, oberoende av deras organisationsform. Det handlar helt enkelt om att kvalitetssäkra arbetskraften och därigenom reducera risker förknippade med felinvesteringar i mänskliga resurser.

Som framgår av tidigare redovisade intervjusvar så verkar även "behov av självförverkligande" vara en betydande förutsättning för motivationsskapelsen. Man kan

i sammanhanget föra en argumentation både för och emot faktorns koppling till maskinbyråkrati. Å ena sidan är nämligen tydliga karriärvägar förenliga med organisationsformen, men å andra sidan motsägs strukturens existens av det faktum att karriärmöjligheterna är anpassningsbara efter personliga preferenser, då det implicerar att man kan röra sig mellan roller på horisontell nivå. Det finns med andra ord möjligheter att "söka" sig fram till rätt position på en och samma hierarkiska nivå innan karriärstegen blir aktuell. Alldeles oavsett kopplingens vara eller icke vara så tycks emellertid de ständiga utvärderingarna som möjliggör tydliga karriärvägar verka utvecklande.

Slutligen så förefaller dessutom Microsoft som varumärke vara viktigt för medarbetarnas upplevda motivationsnivå. Förutom att de tycks vara stolta över att arbeta på ett så pass välkänt och omtalat bolag, så framgår det även att intervjuobjekten anser att arbetsuppgifterna underlättas till följd av företagets, enligt deras tycke, höga status. Denna omständighet talar för att försäljningsarbetets motivationsvärde, som vi diskuterar ovan, i viss mån är kopplat till Microsoft som arbetsplats.

5. Diskussion

Microsoft lyckas, sin storlek till trots, väl med att motivera sina medarbetare, vilket förmodligen beror på att företaget tillämpar en arbetsmetodik som normalt sett inte återfinns i stora organisationer – åtminstone inte om man ska tro Mintzberg. Våra resultat förkastar dock inte i någon direkt bemärkelse att maskinbyråkratiska egenskaper motverkar motivation – snarare bekräftar de enbart att frihet och tillit, som i teorin inte förknippas med maskinbyråkratier, tillför motivation. Förhållandet mellan Microsofts maskinbyråkratiska drag och företagets frihetspräglade arbetsmetoder implicerar därmed i det närmaste att frihet och tillit reducerar den avmotiverande effekten som förväntas uppkomma i samband tillämpningen av det rigorösa regelsystem som en välfungerande, stor organisation *de facto* kräver.

Enligt vad som framkommer i analysen, verkar det finnas ett mindre antal faktorer som har en central påverkan på motivationsnivån hos Microsofts medarbetare, trots att företaget arbetar väldigt brett i sitt motivationsarbete (Se *Resultat & Analys* med HR-ansvarige & Försäljningschefen). En av de främsta slutsatserna är, som vi redan har antytt ovan, att Microsoft lyckas skapa motivation på grund av att man gjort avsteg ifrån detaljstyrning och istället tillåtit *frihet under ansvar*. Därmed inte sagt att alla företagets dimensioner innefattar väl tilltagna friheter – givetvis har Microsoft i takt med att de har vuxit, successivt blivit tvungna att införa vissa formaliserade kontrollfunktioner och standarder. Denna utveckling är sannolikt vad som huvudsakligen ligger bakom uppkomsten av de maskinbyråkratiska egenskaper som vi har kunnat identifiera. Således är det rimligt att anta att Microsoft inte infört fler regler eller hierarkiska nivåer än vad som har visat sig vara nödvändiga genom att de bevisligen har bidragit till en mer välfungerande verksamhet. Med en sådan grundläggande inställning till byråkrati undviker man troligtvis att regler blir ett självändamål i sig i bemärkelsen att de inte längre syftar till att åstadkomma en effektivare samordning etc. Detta torde i sin tur innebära att företagets regelsystem åtnjuter mer förståelse från de som ytterst ska exekvera dess ingående direktiv, d.v.s. från medarbetarna.

Hur kommer det sig då att Microsoft, trots ofrånkomliga inslag av maskinbyråkrati, med framgång motiverar sina medarbetare? En stor del av svaret bygger sannolikt på att företaget skapar en sund balans mellan förtroende och kontroll, eller för att återkoppla till respondenternas egen förklaring mellan frihet och ansvar. Frågan som återstår att

besvara blir därmed: Hur uppkommer denna grad av förtroende/frihet, då *frihet under ansvar* kräver just ansvar i betydelsen resultatkontroll? En förklaring kan tänkas vara att man på ett tidigt stadium skapar förutsättningarna för denna gynnsamma balans – nämligen under rekryteringsprocessen. Genom ett gediget rekryteringsförfarande, ökar sannolikheten för att man redan från början anställer personer som kan hantera ansvar. Dessutom förekommer på regelbunden basis utvärderingsmöten mellan chef och underordnad, vilka syftar till att realisera medarbetarens fulla potential. Denna "kontrollfunktion" säkerställer därmed att arbetskraften även i förlängningen levererar tillfredsställande resultat. Om så inte är fallet, finns även hjälp att tillgå i form av mer detaljstyrning och om problemen fortfarande kvarstår så tycks organisationsstrukturen mana till att personen ifråga säger upp sig.

En ytterligare presumtiv förklaring till varför just frihet under ansvar tycks fungera så väl inom Microsoft, kan även tänkas vara att vårt undersökningsobjekt avser en avdelning bestående av säljare. Det skulle nämligen kunna vara så att det tillämpade arbetssättet är ytterst adekvat i förhållande till de arbetsuppgifter som åligger personer som sysslar med försäljning. Några konkreta bevis som talar för eller emot detta har emellertid inte kunnat identifieras.

Ett förhållandevis väntat resultat är det som antyder att medarbetarna på Microsoft upplever en hög grad av motivation när drar in stora och lyckosamma affärer. Som vi tidigare har varit inne på är det dock svårt att utröna exakt på vilket sätt, om något, som just Microsoft i egenskap av arbetsplats bidrar till och kontrollerar denna motivationsskapelse. Sannolikt är kontrollen begränsad till möjligheten att rekrytera personer som är lämpliga i förhållande till arbetsuppgiften, vilket därigenom även torde öka deras chanser att lyckas väl med sin försäljning.

Vad gäller självförverkligande, som indirekt kan utläsas som en viktig motivationsfaktor i våra intervjusvar, så är det som vi nämnde i analysen svårt att avgöra huruvida faktorn, i egenskap av möjligheter till tydliga karriärvägar, härrör från en maskinbyråkratisk struktur. Vad som däremot känns rimligt i sammanhanget är att Microsofts storlek skapar generösa förutsättningar för karriärutveckling, genom att det inom en stor organisation finns många olika möjligheter. Dessutom så understöds dessa av ständig feedback från medarbetarens närmaste chef, vilket givetvis underlättar utveckling eftersom man explicit blir varse om vad man bör förbättra för att nå dit man önskar.

Microsofts storlek tycks även påverka motivationsnivån genom en faktor, som inte uttryckligen förekommer i vår motivationsfaktortabell – nämligen genom *status/varumärke*. Företagets produkter åtnjuter en stor skara konsumenter, vilket för dess medarbetare implicerar en känsla av stolthet. Många människor världen över har någon form av relation till företaget och internt tycks man vara extremt skickliga på att kommunicera och upprätthålla varumärkets värde. En fråga som dock ännu är obesvarad, om än intressant, är huruvida ett starkt varumärke med ett motivationsvärde kan kompensera för mindre intressanta arbetsuppgifter?

6. Fortsatt forskning

Som vi redan har antytt så vore det intressant att mer explicit undersöka kopplingen mellan ett känt varumärke/företag och motivation, vilket skulle kunna innefatta studier kring huruvida personer är villiga att anta en mindre attraktiv arbetsuppgift – givet att företaget har en hög status. Syfte skulle då vara att utröna på vilket sätt varumärket skapar värde för medarbetarna och om status kan kompensera för arbetets tillkortakommanden.

Vidare skulle det även vara spännande att mer djupgående försöka avgöra om maskinbyråkratiska drag, i termer av en rigid målstyrning, i viss mån kan ha en positiv inverkan på motivationsnivån. En tänkbar hypotes i sammanhanget är att det finns ett värde i att ha fasta ramar/mål, eftersom de kan tänkas erbjuda vägledning och därigenom minska stress förknippad med alltför stora friheter.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 | Tabell över motivationsfaktorer

Motivationsfaktor	Förklaring
Behov	
Grad av möjlighet att skapa egna problemlösningar	Kan betraktas som ett specifikt uttryck för självbestämmande och åsyftar konkreta lösningar som en medarbetare har skapat utefter dennes individuella preferenser.
Möjlighet att skapa vänskapliga relationer	Handlar om mer informella relationer på arbetsplatsen, vilka ofta påverkas rådande företagskultur.
Möjlighet att vara omtyckt	Även denna faktor är kopplad till företagskulturen och kan t.ex. avse huruvida man som medarbetare känner sig uppskattad för den man är och för det arbete som man utför.
Möjlighet att arbeta i lag	Syftar på satsningar förknippade med skapandet av välfungerande arbetsgrupper.
Grad av självbestämmande	Hänger ihop med företagets grundläggande inställning till medarbetaren som resurs. Om graden av självbestämmande är hög, så betraktas medarbetaren förmodligen som en komplex individ med känslor och behov, vilka bör respekteras. Vid låg självbestämmandegrad antas medarbetarna sannolikt snarare vara "kuggar i maskineriet", vars friheter med fördel bör limiteras.
Kroppsligt behov	Existerar ett tillfredsställande utbud av drycker (fräscht vatten, kaffe och te), toaletter och dylika nödvändigheter?
Trygghetsbehov	Ekonomiskt: Månadslön, sjukpenning etc. Psykologiskt: Stödja den anställda i kritiska situationer, belöningar och framgång. Fysiskt: En arbetsplats där man inte löper risk att skadas rent fysiskt, genom att t.ex. undvika hälsovådliga arbetsredskap.
Kärlek & Gemenskap	Uppmuntras teamkänsla och social gemenskap på arbetsplatsen?
Behov av uppskattning	Handlar om att utforma arbetsuppgifterna så att de erbjuder ständig utmaning och delegerar ansvar, men syftar också på huruvida medarbetaren känner sig uppskattad och behövd.
Behov av självförverkligande	Hänger samman med förutsättningar som leder till utveckling, kreativitet och utmaning, vilket i sin tur gör det möjligt för

	medarbetaren att realisera sin fulla potential och därigenom skapa värden även på det personliga planet.
Ansvar för eget arbete och kontroll över sin arbetssituation	Den anställda ansvarar för arbetets resultat, samtidigt som han/hon kontrollerar sin arbetssituation. Här är det alltså viktigt att både <i>frihet</i> och <i>ansvar</i> tillämpas, eftersom en person som tvingas vara ansvarig för något som han/hon inte kan påverka sannolikt inte känner sig motiverad att utföra uppgiften.
Belöning	
Strukturerad arbetsplats	Arbetsrollerna ska vara definierade, så att den anställda har god koll på vem som ansvarar vad. Detta underlättar även när man behöver råd/hjälp/information, eftersom man vet vem man bör kontakta. Strukturella aspekter kan även innefatta huruvida arbetsplatsen är organiserad som ett öppet kontorslandskap eller om de anställda har separata kontor.
Upplevd sannolikhet till belöning	Hur stora är mina möjligheter till belöning? Är det bara 1 person i grupp om 50 personer som belönas, så kanske belöningens incitamentsvärde urholkas till följd av dåliga odds.
Värde av belöning/ Nöjdhet med belöning	Vilket värde har belöningen i relation till det arbete som ska utföras? Och i efterhand, var belöningen mödan värd?
Karriärmöjligheter, Avancemang och utveckling	Vilka karriärmöjligheter finns det på arbetsplatsen? Finns chans till utveckling?
Erkännande från andra vid väl utfört arbete	En människas förmågor är i viss mån sociala konstruktioner som först blir verklighet när de bekräftas av någon annan. Som anställd är det därför viktigt att goda prestationer uppmärksammas och erkänns av omgivningen.
Rättvisa	Som anställd vill du varken behandlas bättre eller sämre än dina kollegor som arbetar under jämförbara förhållanden. Detta implicerar att vi känner oss "dumma" om vi t.ex. överöses med smicker från chefen, samtidigt som en kollega som arbetat minst lika hårt inte får samma erkännande. Vi vill inte heller känna att vår belöning är undermålig jämfört med andras, eftersom vi då upplever situationen som djupt orättvist.
Maktbaser	
Möjlighet att påverka	Faktorn beskriver den anställdes förmåga att kunna påverka sin

	arbetssituation, främst vad gäller aspekter som är direkt kopplade till hans/hennes eget ansvarsområde.
Möjlighet att leda andra	Har medarbetare med ledarambitioner möjligheten att leda andra i projekt och dylikt?
Utformning av arbetsuppgift	
Värde av arbetsuppgiften för organisationen	Medarbetaren måste bli varse om nyttan med sina insatser - ergo hans/hennes prestationer måste länkas till organisationens övergripande måluppfyllelse, genom att explicit sammankopplas med företagets framgångar.
Strukturerade arbetsuppgifter	Arbetsuppgiften ska vara tydlig och välavgränsad. Det ska inte heller råda någon förvirring kring vad den anställda ska ta sig för när en arbetsuppgift är slutförd.
Mening med arbetsuppgiften	Här åsyftas personliga aspekter, d.v.s. huruvida arbetsuppgiften är meningsfull för individen och därmed skapar ett personligt värde.
Begriplighet	Begreppet syftar på förmågan att begripa vad en arbetsuppgift egentligen handlar och kan i viss mån likställas med "strukturerade arbetsuppgifter". Dock kan en uppgift vara strukturerad, men fortfarande svårbegriplig till följd av en hög grad av komplexitet.
Nivå av ansträngning	Vilken grad av ansträngning krävs för att utföra arbetsuppgiften är den centrala frågan i detta sammanhang? Upplever den anställda ansträngningen som orimlig i förhållande till sin arbetsroll, så kan situationen leda till minskad motivation.
Förmåga att utföra uppgift	En arbetsuppgift ska vara "lagom" utmanande, i den bemärkelsen att den väl motsvarar den anställdes förmågor. Ens individuella kapacitet ska därmed varken över- eller underutnyttjas.
Arbetsrollen	
Arbetsuppgifternas karaktär	Är arbetsuppgifterna utmanande, intressanta och varierande?
Ledarskap	
Möjlighet att förbättra egen status	Hänger tätt ihop med karriärmöjligheter, men kan även handla om en strävan efter att utmärka sig i arbetsgruppen avseende

	t.ex. kompetens. Faktorn kan också förknippas med hur omvärlden betraktar ens arbete och därigenom även ens yrkesrelaterade status.
Grad av förtroende från chefen	Innebär att chefen har förtroende för den enskilde individen och tror att denne kan lösa sin uppgift på rätt/ bästa sätt.
Grad av förtroende för chefen	Innebär att den anställda har förtroende för att chefen tar sitt ansvar, är rättvis och besitter rätt kompetens.

Organization Sweden



9. Källor

9.1 Otryckta källor

Intervju 1-9 finns transkriberade och i författarnas ägo.

Anteckningar till Brunssons föreläsning finns i författarnas ägo.

Microsofts årsredovisning (Bolagsverket 55 62 33 – 4804), 2009-07-01 – 2010-06-03 finns i författarnas ägo.

9.2 Tryckta källor

Antonovsky, Aaron (2003). *Hälsans Mysterium*. 1. uppl. Köping: Natur och Kultur.

Armbrüster, Thomas (2010). *The Economics and Sociology of Management Consulting*, 3. uppl. Cambridge: Cambridge University Press.

Flanagan, John C (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, 327-358.

Frey, Bruno S. och Osterloh, Margit (2002). *Successful Management by Motivation*, 1. uppl. Berlin: Springer-Verlag Heidelberg.

Ganster, Daniel C, Hennessey, Harry W., Luthans, Fred (1983), Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models. *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 321-331.

Hansson, Jörgen (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*, 1. uppl. Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag.

Heckscher, Charles, Donnellon, Anne (1994). *The Post-Bureaucratic Organization – New perspectives on organizational change*, 1. uppl. California: Sage publications.

Herman, Jeanne B., Dunham, Randall B., Hulin, Charles L (1975). Organizational structure, demographic characteristics, and employee responses. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, No. 2, 206-232.

Herzberg, Frederick (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* 1. uppl. Boston: Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2009). *Hur moderna organisationer fungerar*, 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson, Gun (2007). *The illness flexibility model and sickness absence*, 1. uppl. Stockholm: Karolinska University Press.

Landsberger, Henry A. (1968). Hawthorne Revisited. Management and the worker, 3. uppl. Ithaca: W.F. Humphrey Press Inc.

Lawler, Edward E., Porter, Lyman W (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 7, No. 1, 20–28.

Lindner, James R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Extension Journal*, Vol. 36, No. 3.

Mak, Brenda L., Sockel Hal (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, Vol. 38, No. 5, 265-276.

Maravelias, Christian (2002). Rethinking Post Bureaucratic Organization. *School of Business Research Reports*, No. 2002:7, Stockholm University.

Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, No. 50, 370-396.

McGregor, Douglas (1987). The human side of enterprise, 3. uppl. Middlesex: Penguin Books Ltd.

Mintzberg, Henry (1983). *Structure in fives: Designing Effective Organisations*, 1. uppl. Englewood Cliffs: Prentice Hall International Editions.

Mortel, Thea F van de (2008). Faking it: social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, Vol 25, No.4, 40-48.

Sjöstrand, Fredrik (2004). Nätverkskoordineringens Dualiteter, *Företagsekonomiska Institutionen*, Stockholms Universitet.

Skinner, B. (1972). *Utopia through the control of human behavior*. I John Martin Rich, ed., Readings in the Philosophy of Education. Belmont: Wadsworth.

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Johnston, Robert och Betts, Alan (2009). *Operations and Process Management – Principles and Practice for Strategic Impact*, 2. uppl. Milano: Pearson Education Limited.

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

9.3 Elektroniska källor

Europeiska Kommissionen (2006). Den nya definitionen av SMF-företag - Användarhandbok och mall för försäkran. *Publikationer om näringsliv och industri*.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sv.pdf (Hämtad 2011-05-15).

Great Places to Work (2011). *2011 Sveriges bästa arbetsplatser*.
<http://www.greatplacetowork.se/best/list-se.htm> (Hämtad 2011-05-16).

Great Places to Work 2 (2011). *Vad gör en arbetsplats till en Great Place to Work®?*
<http://www.greatplacetowork.se/great/index.php> (Hämtad 2011-05-17).

Harvard Business School, Baker Library. *The "Hawthorne Effect"*.
<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html#nine> (Hämtad 2011-05-17)

Karlstads Universitet (2011). Lust att lära – motivation. *PBS – Problembaserad skolutveckling*. <http://www.kau.se/pbs/larande-i-pbs-natverket/lust-att-lara-motivation> (Hämtad 2011-05-16).

Microsoft (2011). *Korta Fakta om Microsoft*.
<http://www.microsoft.com/sverige/msab/info/facts/default.msp> (Hämtad 2011-05-15).

Ne.se Motivation (2011) *Definition av motivation*. <http://www.ne.se/motivation> (Hämtad 2011-05-16).

Ne.se Straff (2011). *Definition av straff*. <http://www.ne.se/straff/1185045> (Hämtad 2011-05-15).

Skolverket (2010). Motivation viktig för provresultaten. *Forskning för skolan*.
<http://www.skolverket.se/sb/d/3963/a/23494> (Hämtad 2011-05-16).

SCB (2010). Anställda i företag (FDB) efter storleksklass.

http://www.ssd.scb.se/databaser/igraph/MakeGraph.asp?gr_type=30&gr_width=600&gr_height=400&gr_fontsize=12&menu=y&PLanguage=1&pxfile=tmp201151511453499NV0101D2p1.px&wonload=600&honload=400&rotate= (Hämtad 2011-05-15).

Serchuk, David (2009). Shareholders Win When Employees Are Motivated. *Intelligent Investment Panel Forbes.com*. <http://www.forbes.com/2009/08/23/employee-motivation-stocks-intelligent-investing-returns.html> (Hämtad 2011-05-16).

Twenge, Jean M., Campbell, Stacy M., Hoffman, Brian J. och Lance, Charles E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206309352246.