

Motivation i praktiken

En fallstudie om vad som skapar hög motivation hos erfarna IT-konsulter

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine what creates motivation in the workplace of a small company with a high employee satisfaction index. The case study consists of qualitative interviews that help explain what the most important motivational factors are for the experienced IT consultants in a company that was founded by a circle of friends. The study concludes that the unique and equal pay model implicates an economic risk to the individual consultant but results in liberties, synergies and benefits. These appeal more than either self-employment or work at a larger IT consultancy that several consultants have backgrounds in. An expansion is ongoing since two years back, which threatened the culture but implicated opportunities for the individual consultants. Their motivation has its root in the *challenge*, *independence* and *fellowship* that characterizes the company, regardless of the fact that they obtain no permanent or shared office, as they are staffed at client companies.

Key words: High employee satisfaction index, intrinsic motivation, knowledge intensive organization, senior consultants, equal pay model

Författare: Filip Lennartsson 22588 & Johanna Westberg 22438
Handledare: Lasse Lychnell
Framläggning: Juni 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Introduktion till Företaget AB.....	6
1.3 Frågeställning och avgränsning	7
1.3.1 Syfte och forskningsfråga	7
1.3.2 Avgränsning	7
2. Metod.....	8
2.1 Val av forskningsmetod.....	8
2.2 Studiens upplägg och val av studieobjekt	9
2.2.1 Studiens upplägg.....	9
2.2.2 Val av studieobjektet.....	10
2.3 Studiens genomförande	10
2.3.1 Intervjuerna	10
2.3.2 Intervjupersonerna.....	11
2.4 Studiens trovärdighet och äkthet	13
2.4.1 Trovärdighet	14
2.4.2 Äkthet.....	14
3. Teoretisk utgångspunkt.....	15
3.1 Tidigare forskning	15
3.1.1 Herzberg - Tvåfaktorteori	15
3.1.2 David McClelland - Behovsteori.....	16
3.1.3 Daniel Pink - Drivkraft.....	17
3.2 Författarnas diskussion kring teorierna.....	18
4. Empiriredovisning.....	20
4.1 Jämförelse mellan Företaget AB och branschen	20
4.1.1 Valmöjlighet (antal intressanta alternativ)	20
4.1.2 Valfrihet (bland alternativen)	20
4.1.3 Tid mellan uppdrag.....	21
4.1.4 Ekonomisk risk	21
4.1.5 Krav att sälja	21

4.1.6 Administration	22
4.1.7 Sammanfattning	22
4.2 Unikt för konsulterna på Företaget AB	22
4.2.1 Ersättning	22
4.2.2 Frihet	24
4.2.3 Gemenskap	24
4.2.4 Medbestämmande	26
4.2.5 Omtanke för belastning	26
4.2.6 Sammanfattning	26
4.3 Tillväxten på Företaget AB	27
5. Analys	29
5.1 Man gör det man vill, när man vill	29
5.2 Det är innehållet som räknas	30
5.3 Social kvalitet före kvantitet	32
6. Slutsatser	35
7. Diskussion och implikationer för framtida forskning	38
7.1 Diskussion	38
7.1.1 Problematisering av studien	38
7.1.2 Överförbarhet	39
7.2 Vidare forskning	40
8. Referenslista	41
8.1 Primära källor	41
8.2 Sekundära källor	41
8.2.1 Tryckta källor	41
8.2.2 Elektroniska källor	43
8.2.3 Övriga dokument	43
9. Appendix	44
Intervjuguide	44

1. Inledning

1.1 Bakgrund

“Konsten att nå dina drömmars mål [...] Hur ska det gå till? [...] Karriärcoachen [...] vägleder dig steg för steg.” (Isaksson, 2014)

Så börjar en artikel bland jobbsidorna i den svenska kvällstidningen. Artikeln beskriver hur det genom självinsikt, mål och handling går att trivas bättre i yrkeslivet. Källan till texten och dess 3-stegsprogram är inte bara coach, chefscoach, karriärcoach och executive coach. Dennes titlar förlängs vidare med psykolog, terapeut, mentor samt organisationskonsult. I en annan artikel går det att läsa:

“Så motiverar du ditt team [...] En motiverad grupp ger mest lönsamhet [...] Följ de tio hetaste tipsen på hur du kan motivera din grupp.” (Sjögren, 2008)

Texten kommer ifrån tidningen Chefs motivationsguide och ger ledare hoppet om motiverade anställda. Med jämna mellanrum hörs experter uttala sig inom området organisationspsykologi i hur människor kan göra för att antingen trivas bättre på jobbet eller få andra att göra det. Experterna med de goda intentionerna formulerar, i morgonsoffor, tidningsartiklar eller böcker, råd som kan vara både konkreta och generella på samma gång. Till exempel går det i den första artikeln att läsa den distinkta uppmaningen att ett första steg för att trivas bättre på jobbet är att skriva ner varifrån personen får sin energi för att kunna reflektera under *“regelbundna möten med sig själv. Helst var tredje månad”*. Vidare skrivs det även i samma artikel att det är viktigt att *“ta ansvar för hur [man] mår”*, där otydligheten gör tolkningsmöjligheterna oändligt många. (Sjögren, 2008) När det talas om motivation för en bred publik riskerar slutsatserna att lätt bli generella samtidigt som rekommendationer blir för konkreta för att fortfarande vara relevanta och lättförstådda. Forskaren Ulrika Lundberg skriver om drivkrafter i arbetslivet ur ett interaktionistiskt perspektiv. Hon menar att människors beteende och attityder måste förklaras utifrån samspelet mellan personen och situationen och att en individs drivkrafter är beroende av den kontext i vilken personen verkar (Lundberg, 2011). Motivationspsykologin är komplex men

trots det faktum att det är lite som kan sägas säkert är det många chefer och ledare som uttalar sig om hur ledare bäst motiverar anställda (Herzberg, 1968). En ständigt återkommande flora av managementteorier som berör motivation uppkommer och avlöser varandra i samma takt som löpsedlarna uppmanar till nya dieter. Samma experter uttalar sig bestämt och gör därmed anspråk på enkla och heltäckande lösningar på *best practice*. Det vore kostsamt för såväl arbetsgivare som arbetstagare ifall företag organiseras på sätt som inte vilar på vetenskapliga grunder då det skulle riskera att bli kontraproduktivt och istället försämra motivationen hos medarbetare. Om medarbetare istället är motiverade till att nå utsatta mål ökar sannolikheten för att bolaget är framgångsrikt. Motivationsteorierna utvecklas ständigt och en god förståelse krävs för att organisera effektivt. (McKenna, 2008) Det går att säga att en person som rör sig mot ett mål och jobbar för att uppnå detta är motiverad, medan en person som sakar inspiration är omotiverad (Ryan & Deci, 2000).

De kunskapsintensiva yrkena blir fler och den svenska ekonomin består i allt större grad av tjänster och service. Detta har gjort att medarbetarens kompetens - humankapitalet - kommit att bli företagets största och viktigaste tillgång. (Lundberg, 2011) För att förstå hur och varför nöjda medarbetare trivs måste kontexten i vilken de verkar undersökas eftersom motivationen beror på den. Faktorerna och behoven som driver motivation varierar även då människor strävar efter och påverkas av olika saker (Torrington, 2013). Individ, uppgift och omgivning bidrar med förklaringsvärde till hur medarbetare trivs och förståelsen för vilka olika faktorer som ligger till grund för arbetsplatsers utformning. För att motivation ska kunna öka måste det finnas gynnsamma förhållanden, något som Johnmarshall Reeve (2009) skriver i sin bok.

Denna uppsats syftar till att i praktiken förstå varför medarbetarna på ett visst företag är motiverade. Studien utgår ifrån en publik lista över företag med hög medarbetarnöjdhet och det gjordes ett antagande att nöjda medarbetare har en nära koppling till hög motivation. Antagandet är inte att de beror direkt av varandra, men att en arbetsplats med nöjda medarbetare var en lämplig plats för att söka efter motiverade medarbetare på. Denna studie syftar inte till att mäta motivationen hos de anställda och medarbetarundersökningen, som hänvisats till, kvantifierar ej studiens resultat.

Nedan följer en beskrivning av det företag som i studien kallas Företaget AB. Undersökningen har gjorts för att undersöka motivationen hos företagets anställda för att närmare förstå vad som är mest centralt för att medarbetarna ska kunna känna sig motiverade.

1.2 Introduktion till Företaget AB

Företaget AB är ett IT-konsultbolag med under 50 anställda. Konsulterna består enbart av seniora konsulter med lång erfarenhet. Huvudkontoret finns i Stockholm, men utöver vd och stab finns ingen permanent gemensam arbetsplats då konsulterna antingen sitter på uppdrag hos kund eller hemma. Konsultbolaget erbjuder IT-relaterade tjänster inom bland annat systemutveckling och strategisk rådgivning.

För ett par år sedan tillträdde en ny vd med ansvar för att få företaget att växa. Denne hade då en vision om att skapa en situation där kunder, likväl medarbetare, stod i kö för att arbeta med och på Företaget AB. Sedan dess har antalet medarbetare ökat ifrån under 20 till dubbelt så många och förändringen pågår ännu. Tillväxten skedde parallellt med den ledande principen att behålla den uppskattade gemenskapen och demokratiska beslutsfattandet, något de beskriver som småbolagskänsla.

Två år efter den planerade tillväxtens början uppger medarbetarna att de trivs *bra*¹ enligt en anonym medarbetarundersökning utförd av ett externt företag. Företaget har sedan start haft en uppskattad lönomodell som innebär att lönenivån under uppdrag är konstant och samma för alla.

¹ 4,85/5,00 tolkas som ett *bra* (högt) snitt i medarbetarundersökningen som utfördes av organisationkonsultföretaget

1.3 Frågeställning och avgränsning

1.3.1 Syfte och forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att undersöka motivationen på en arbetsplats som har erhållit ett högt snitt i medarbetarnöjdhet. Målet med studien kommer därför att syfta till att beskriva vilka motivationsfaktorer som är viktiga för de anställda i Företaget AB.

På ett företag med seniora konsulter studeras vad som ligger till grund för deras motivation. Givet en unik lönemodell, ingen permanent gemensam arbetsplats och en expansion sen två år tillbaka vill studien besvara:

Vilka faktorer ligger till grund för motivationen hos IT-konsulterna i Företaget AB som erhållit ett högt snitt i medarbetarundersökningar?

1.3.2 Avgränsning

För att studera motivation i den kontext som den uppstår avgränsas studien till ett specifikt företag som fått höga snitt i medarbetarundersökningar två år i rad. Detta för att förstå varifrån medarbetarna på Företaget AB får sin motivation. Studien väljer att fokusera på organisatoriska faktorer och avgränsar därmed faktorer som beror på privata eller samhällsmässiga aspekter. För ytterligare förtydligande är det motivationen på arbetsplatsen som studerats, inte vad som på fritiden påverkar en människas motivation. En ytterligare avgränsning är att studera ett litet² företag då slutsatsen drogs att det skulle underlätta att få tillgång till intervjupersoner på grund av kortare beslutsvägar. I och med att företaget är litet innebär det att intervjuerna utgör en större andel av företaget vilket möjliggör en bättre förståelse för kontexten. Med tanke på de olika kriterierna vad gäller tid och storlek inom ramen för en kandidatuppsats bedömdes det att detta skulle vara det mest lämpliga sättet för studien att studera fenomenet *motivation* och vilka faktorer som gör att ett företags anställda trivs på sin arbetsplats.

² Tillväxtverket, 2014

2. Metod

2.1 Val av forskningsmetod

Studien undersöker vad som ligger till grund för medarbetarnas höga motivation där utgångspunkten för studien blir motivation idag. Utifrån vald forskningsfråga kommer studien genomföras med hjälp av en fallstudie då studien präglas av intervjuer för en specifik situation (Kvale & Brinkmann, 2009). En svaghet som fallstudier generellt har är att de saknar en tydlig avgränsning för fallets början och slut (Bell, 2006). Utgångspunkten blir en tvärsnitt-studie då den behandlar ett fenomen vid en given tidpunkt i en föränderlig värld. Ett alternativ till detta hade varit att göra en longitudinell studie, men då studien fokuserar på en ögonblicksbild med hänsyn till tillväxten så hade detta inte varit att rekommendera. (Van de Ven, 2007) Då en medveten expansion fortfarande pågår blir det relevant att ta hänsyn ifrån den tidpunkt då vd:n, tillträde men med fokus på hur motivationen hos de anställda är idag. En styrka med fallstudien blir att det valda fenomenet kan studeras med hjälp av en mångfald av data, vilket varit tillgängligt för undersökningen (Merriam, 1994).

Den kvalitativa studien visar det tolkande arbetssätt som tillämpats under uppsatsen där studien inte haft kontroll över de händelser som ligger till grund för den avgränsade företeelsen. Fallstudien utförs med hjälp av tolv intervjuer där medarbetare berättar om sin arbetsplats och vad som är viktigt för dem för att kunna känna sig motiverade. Varje organisation är unik och därför görs ett försök att tolka kontexten för att kunna dra slutsatser om regelbundenheter i den sociala strukturen som konsulterna verkar i. (Merriam, 1994) Målsättningen är att belysa dessa unika drag och egenskaper som medarbetarna på Företaget AB har och på vilka sätt de fungerar och interagerar. *Hur* och *varför* ett socialt fenomen, som en medarbetares motivation, uppstår och fungerar är frågor som ställs inom ramen för en fallstudie. Utöver den brist på kontroll över händelser, är ett ytterligare kriterium för fallstudien att det är ett samtida fenomen i verklig kontext; alla dessa krav är uppfyllda. (Yin, 2009) Enligt Andersen (2012) finns det en risk att de forskande vid en kvalitativ studie påverkar utformningen av resultatet på grund av det egna tolkningssättet vid hantering av empirin, så kallad forskarsbias. Detta har tagits hänsyn till genom att använda ett kritiskt synsätt under analysen.

I intervjuerna görs det jämförelser mellan två alternativa former till att arbeta på Företaget AB, att vara *egenföretagare* eller vara *anställd hos en IT-jätte*. Denna jämförelse sker löpande då IT-konsulterna upprepade gånger beskriver skillnaderna mellan dessa två former och deras erfarenhet på Företaget AB. Att driva ett eget företag eller att vara anställd hos ett större It-företag (IT-jätte) är typiska erfarenheter som medarbetarna har. Detta har inneburit att ett komparativt perspektiv bibehållits igenom studien för att belysa skillnaderna som IT-konsulterna ser mellan de potentiella arbetsmöjligheterna som de väljer mellan i sin karriär, och som ger insikt i deras motivation. Under empiri-delen sammanfattar två tabeller de relativa skillnaderna som beskrivs i intervjuerna.

2.2 Studiens upplägg och val av studieobjekt

2.2.1 Studiens upplägg

Utifrån en lista med arbetsplatser som erhållit höga snitt i medarbetarundersökningar kontaktades ett antal företag med hög placering. Det externa organisationskonsultföretaget som sammanställer listan bedömer arbetsgivare utifrån en enkät med frågor (som inte kan raderas). Det internationella företaget som sammanställer listan har över 20 år jobbat med tusentals organisationer som sammanlagt undersökt miljontals medarbetare. Medarbetarundersökningen består av omkring 60 frågor som kan sammanfattas som påstående som berör tiden från anställning, till nuvarande arbetsmiljö och framtida karriärmöjligheter, med hänsyn till exempelvis personlig utveckling, ansvar och jämställdhet. Frågorna tar bland annat upp ledarskap, kommunikation och gemenskap där specifika formuleringar besvarats hur väl det stämmer in på företaget. (Survey-frågor, 2014) Frågorna i deras undersökning besvaras anonymt av medarbetare. Undersökningens frågor bedömdes som lämpliga för att fastställa medarbetares nöjdhet med sin arbetsgivare.

Den publika listan i sig innehöll endast företag med höga resultat i undersökningen där inbördes ordning för studien var irrelevant, då ordningen sammanställts utifrån mindre tydliga parametrar. Listan bidrog med förslag på företag som placerats högt efter att anställda besvarat frågorna om hur de upplever sin arbetsplats. Kvarstår gör det faktum att detta inte påverkar studien då ett företag valts att undersökas för att bättre förstå varifrån de anställda får sin motivation. Efter en

första intervju med Företaget AB:s vd bedömdes företaget som samarbetsvilligt och därmed sågs möjligheten att studera det valda forskningsämnet som god.

Efter att en överenskommelse skett med vd:n på Företaget AB, om att utföra en fallstudie, erhöles en lista med potentiella intervjupersoner. Listan över undersökningspersoner är ej slumpmässig, utan föreslagen av företagets vd, vilket därför förminskar studiens kontroll över datainsamlingen. Intervjuerna kompletterades med två interna dokument som företaget själva tagit fram. Den ena rapporten beskriver mer ingående principer om och exempel på bland annat information, kommunikation, anställning, utveckling och sociala aktiviteter på företaget (Arbetsplatsens kultur, 2014) Rapporten skrevs för att komplettera medarbetarundersökningen i den bedömning som låg till grund för bolagets placering i den publika listan. Den interna rapporten bekräftade delar av det som medarbetare kommunicerat i intervjuer och resterande berörde ämnen som inte var relevanta för fallstudien. Det andra dokumentet är en medarbetarguide till nyanställda som bland annat berör företagets värdeord, visioner, affärsidé och mål samt allmänt om rutiner, processer och utbildning (Medarbetarguide, 2014). Mångfalden av data ligger i linje med den flexibilitet som inryms i en fallstudie.

2.2.2 Val av studieobjektet

Företaget AB valdes då de erhållit högt snitt i medarbetarundersökning två år i rad. Att företaget även var litet bidrog till dess värde för studien då denna andel utgör en stor del av företagets totala antal anställda. Det antogs även att små bolag har kortare beslutsvägar vilket skulle underlätta för chanserna att få genomföra studien. För att bättre förstå motivationen hos IT-konsulterna har den kontext som de verkar i, både inom yrket samt på Företaget AB, bedömts som viktigt att ta hänsyn till i studien.

2.3 Studiens genomförande

2.3.1 Intervjuerna

Då en fallstudie valts att genomföras har kvalitativa intervjuer gjorts med personer på företaget, främst konsulter. Detta har gjorts då uttömmande svar innehåller detaljerade beskrivningar av det som de individuella konsulterna motiveras av för att få en bred förståelse. Mallen för dessa

intervjuer (se appendix) gjordes på förhand men fungerade mer som en riktlinje då intervjuerna karaktäriserades av en semistrukturerad form som skulle ge intervjupersonerna en frihet att utforma svaret på eget sätt (Bryman & Bell, 2011). Innan varje intervju förklarades att intervjuerna skulle förbli anonyma och att inga citat skulle kopplas till en individ, med syfte för att skapa en avslappnad atmosfär där respondenter känner trygghet i att uttrycka sig fritt (Kvale & Brinkman, 2009). De semistrukturerade intervjuerna speglades av öppna frågor och intervjuerna har spelats in så att det i efterhand gått att lyssna igenom de för att se att det inte missats några detaljer eller tolkats på fel sätt (Andersson, 1998). Inspelningen av intervjuerna möjliggjorde även för full uppmärksamhet åt personen i fråga, vilket Bell (2006) förespråkar. Vid varje intervjutillfälle medverkade båda uppsatsförfattarna, där en primärt förde samtalet medan den andre ställde kompletterande frågor. Detta gjordes för att minska skevheten av resultaten för att uppnå en standardform under intervjuerna Bell (2006). Efter samtliga intervjuer samlades tolkningarna och diskuterades för att upptäcka ifall något uppfattats på olika sätt. Därefter skrevs empiri och strukturerades utefter teman som framkommit under intervjuerna. Det valda tillvägagångssättet gav möjligheten att tolka empirin under intervjutillfället för att sedan diskutera och analysera den tillsammans. Detta kan ha möjliggjort att individuella tolkningar influerats av den andra i tolkningen av empirin, men vid delade meningar kring påståenden har inspelningarna lyssnats igenom och i enskilda fall har respondenterna ringts upp för att säkerställa fakta.

Fyra av tolv intervjuer genomfördes över telefon. Dessa intervjuer har utgått från samma intervjumall, men beroende på hur intervjun tagit form, har det ställts mer specifika respektive öppna frågor. En aspekt som tagits hänsyn till är respondenters tendens att ge intervjuaren det svar som denne tror förväntas (Kvale & Brinkmann, 2009). Denna medvetenhet har funnits under intervjuerna och hanterats genom att frågor ställts på olika sätt för att förminska denna risk. Förutom dessa intervjuer har det skett en kompletterande intervju över mejl. Anledningen till att vissa intervjuer genomförts på distans, genom telefon eller mejl, är att dessa personer varit ute på uppdrag hos kund och därmed inte varit anträffbara.

2.3.2 Intervjupersonerna

Kontakt togs med vd:n på det utvalda företaget där studien började med två inledande möten för att bättre förstå vad företaget gått igenom och under vilka förutsättningar. Detta gjordes för att få

en övergripande bild över situationen och för att få ut så mycket som möjligt ifrån de resterande intervjuerna med medarbetarna samt undvika feltolkningar. Intervjuer hölls med IT-konsulter som arbetade hos kund men även med vissa som också arbetade med ledningsfrågor inom företaget. Sammanlagt har nio personer intervjuats där sju arbetar på det studerade företaget. Av totalt tolv intervjuer har tio intervjuer genomförts med anställda på Företaget AB (se tabell 1). Ifrån det externa organisationskonsultsföretaget som utformade studien om medarbetarnöjdhet intervjuades en projektkoordinator. Denna intervju gjordes för att förstå hur bedömningen och placeringen har utformats samt de bakomliggande faktorerna till detta. I ett tidigt skede av uppsatsen hölls även en begreppsintervju med en vd, med psykologbakgrund, på ett annat företag som introducerade ämnet där syftet var att klargöra begreppet *motivation i praktiken* (Kvale & Brinkman, 2009). Detta bidrog till en större förståelse kring ämnet och hjälpte till att bestämma vilken riktning studien skulle ta. Vid oklarheter har det stämts av med intervjupersonerna och ställts kompletterande frågor.

<i>Kön</i>	<i>Ålder</i>	<i>Titel</i>	<i>År på Företaget AB</i>	<i>Antal</i>	<i>Typ av intervju</i>
<i>FÖRETAGET AB</i>					
<i>Kvinna</i>	<i>44</i>	<i>Verkställande direktör</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>Personlig</i>
<i>Kvinna</i>	<i>34</i>	<i>IT-konsult, driver och ledningsgruppsmedlem</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>Personlig</i>
<i>Man</i>	<i>46</i>	<i>IT-konsult</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>Personlig</i>
<i>Man</i>	<i>40</i>	<i>IT-konsult och ledningsgruppsmedlem</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Personlig</i>
<i>Kvinna</i>	<i>40</i>	<i>Systemutvecklare och styrelseledamot</i>	<i>2,5</i>	<i>1</i>	<i>Telefon</i>
<i>Man</i>	<i>44</i>	<i>Verksamhetskonsult, ledningsgruppsmedlem och teamdriver</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>Telefon</i>
<i>Man</i>	<i>34</i>	<i>Systemutvecklare</i>	<i>1,5</i>	<i>1</i>	<i>E-mail</i>
<i>ÖVRIGA</i>					
<i>Kvinna</i>	<i>50</i>	<i>Vd för organisationskonsulter med psykologbakgrund</i>		<i>1</i>	<i>Personlig</i>
<i>Man</i>	<i>29</i>	<i>Projektkoordinator på det externa organisationskonsultföretaget</i>		<i>1</i>	<i>Telefon</i>
<i>Totalt antal intervjuer</i>				<i>12</i>	

Tabell 1.

Det valdes att inte intervjua fler personer på företaget då det märktes att den empiri som erhöles i slutändan bekräftade det som redan uppfattats, vilket är i linje med Baker & Edwards (2012) som föreslår att det är lämpligt att sluta intervjua när det inte kommer ut något nytt ifrån intervjuerna. Det tolkas även som att personer som intervjuats har kunnat hålla sig öppna och ärliga i och med att uppsatsen är anonym.

2.4 Studiens trovärdighet och äkthet

Vid utformandet av en uppsats talas det i termer av studiens validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2011). Validitet används ofta vid en bedömning av en kvantitativ studie då det går att mäta

resultatet. Vid en kvalitativ forskningsansats är det mer lämpligt att använda begreppen trovärdighet och äkthet för att beskriva studiens karaktär (Bryman & Bell, 2011).

2.4.1 Trovärdighet

Då uppsatsen bygger på tolkningar av kvalitativa intervjuer är det viktigt att minska risken för feltolkningar och missförstånd för att stärka studiens trovärdighet. Vid de få tillfällen då det uppstått osäkerhet kring informationen som erhållits från intervjuerna har detta kontrollerats med de intervjuade för att undvika fel. Det har även försökts, att med hjälp av citat från de intervjuade, ge en sådan detaljerad bild som möjligt över kontexten. Vidare har studien försökt att öka uppsatsens trovärdighet genom att hänvisa till teorier och särskilja de fall då det är egna tankar som lyfts fram. (Bryman & Bell, 2011)

2.4.2 Äkthet

Det andra kriteriet vid bedömning av kvalitativa studier är äkthet (Bryman & Bell, 2011). Äktheten påvisar en rättvisande bild av situationen där det bör tas hänsyn till att alla inte upplever situationen på samma sätt och att den som tolkar därför måste vara öppen och se helheten från flera perspektiv. Studien hoppas även medverkande ska kunna känna igen sig i beskrivningarna (Bryman & Bell, 2011). Det valda tillvägagångsättet, och det faktum att anonymisering av intervjupersoner skett, tros ha tillfört äkthet i studien. Även om uppsatsen inte berör känsliga delar av arbetslivet tros anonymiseringen tillföra en ärlighet som anses ha lyft uppsatsens helhet.

3. Teoretisk utgångspunkt

I kommande avsnitt kommer de tre teorier inom motivationsforskning, som valts ut som utgångspunkt, att förklaras. Dessa tre centrala teorier har valts då de var återkommande under teorisökningar kring ämnet. I litteratursökningen har det gjorts sökningar via databasen Business Source Premier där sökord som använts varit "intrinsic", "extrinsic", "motivation", "employee motivation", eftersom de flesta vetenskapliga artiklarna är på engelska. De tryckta källor som använts har funnits genom sökningar på Handelshögskolans bibliotek samt Stockholms Stads bibliotek.

I och med att studien undersöker vilka motivationsfaktorer det är som ligger till grund för varför IT-konsulterna trivs bra på Företaget AB anses dessa tre områden, som berör olika aspekter, vara till hjälp för att förstå fenomenet och förankra dess relevans. Herzberg är en central forskare som blir relevant i studien i och med att hans forskning vilar på distinktionen mellan inre och yttre motivation, något som idag är vedertaget inom motivationsforskningen (Ledarna, 2014). McClellands teorier blev tidigt aktuella under begreppsintervjun då de rekommenderades, eftersom de används i praktiken. Till sist har det valts att ta med författaren Daniel Pink då han bidrar med ett modernt synsätt som önskats i uppsatsen samt att dessa syns allt mer, exempelvis TED-talk (Pink, 2009b). Under det sista stycket av denna del kommer teorierna att diskuteras mot varandra för att för att visa på teoretiska gap.

3.1 Tidigare forskning

3.1.1 Herzberg - Tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori gör en distinktion mellan och behandlar de två olika aspekterna *inre* respektive *yttre motivation*. Han benämner att *motivatorer* berör inre motivation medan *hygienfaktorer* berör yttre. Motivatorer går att finna i arbetets innehåll medan hygienfaktorerna återfinns i arbetets omgivning. Inre motivation kommer utifrån motivatorerna som berör saker som prestation, erkännande, arbetsuppgifter, ansvar, avancemang och personlig utveckling. Yttre motivation påverkas av hygienfaktorer som snarare berör företags policyer och administration, nivå av kontroll i arbetet, relation till ens chef, arbetsvillkor, lön, relation till kollegor, privatliv, status och arbetstrygghet. De är principiellt oberoende varandra och existerar därmed samtidigt

(Aronsson, 2012). Teorin har enligt Herzberg visat sig innebära att hygienfaktorer fyller en viktig funktion i att undvika missnöje på en arbetsplats. Motivatorerna har en annan effekt som kan leda till högre motivation och kan på så sätt göra en arbetsplats högt tillfredsställande för en medarbetare. (Herzberg, 1968)

3.1.2 David McClelland - Behovsteori

David McClelland utvecklade behovsteorin (eng. need theory). Han menar att behov styrs av en människas erfarenheter och personlighet där han har definierat tre olika källor för behov hos människor som påverkar vilka livsval som görs. De tre olika behoven är: *prestation* (eng. need for achievement), *makt* (eng. need for power) och *samhörighet* (eng. need for affiliation) (McClelland, 1961). Behoven påverkas, enligt honom, av vilka erfarenheter människor får under sin uppväxt och uppfostran, varför hans teori ofta kallas för teorin om inlärd behov (McClelland, 1985).

McClelland menar att personer kan ha en kombination av dessa tre behov, och hur människor blir formade beror på vilken uppfostran och kultur de utsätts för. Det första behovet, *prestation*, innebär att människor vill behärska en situation eller en uppgift. Dessa människor gillar ofta att arbeta ensamma eller tillsammans med andra som också strävar efter samma behov, det vill säga *prestation*. Dessa människor behöver ett utmanande arbete (ej omöjligt) för att ständigt känna att de utvecklas i det de gör och samtidigt få feedback på förbättringsområden. Alldeles för låga eller för höga odds att lyckas avskräcker dessa människor eftersom endast en möjlig chans lockar. Det andra behovet som McClelland beskriver är *makt*. De människor som drivs av att uppnå detta behov, motiveras främst av att leda och ha kontrollen över andra, men även av att influera andra. De drivs av att vinna i tävlingsmoment och tycker att status är viktigt för igenkännande. Det tredje behovet som han förklarar är *samhörighet*, behovet av att tillhöra en grupp och känna sig värdefull och sedd. Dessa människor gillar inte osäkerhet i hög grad och föredrar samarbete framför konkurrens. Dessa personer fungerar väldigt bra under omständigheter som bygger på sociala interaktioner av olika slag. (McClelland, 1961, 1975)

3.1.3 Daniel Pink - Drivkraft

Daniel Pink är en amerikansk författare till flera böcker som fokuserar på hur det går att förändra sättet som människor arbetar på. Pink (2009a) delar upp arbete i två olika läger - algoritmiskt eller heuristiskt (förklaras nedan). Förr i tiden bestod arbete mestadels av enkla och inte särskilt intressanta uppgifter (Frederick Winslow Taylor, 1911) medan jobb idag blivit allt mer komplexa, intressanta och kräver självstyrning (Pink, 2009a). Detta kan kopplas till det som forskarna kallar för heuristiskt arbete, där lösningen inte ges på förhand utan den anställda måste komma med något nytt. Algoritmiska uppgifter, sådana som kan skötas av rutin, kan enligt forskaren Theresa Amabile vid Harvard Business School drivas av yttre belöningar och bestraffningar, det vill säga både morötter och piskor (Amabile, 1996). Däremot har det visat sig att en intressant uppgift kan förvandlas till en plåga genom att belöningar kan hämma kreativitet (Pink, 2009a). Psykologer hävdar att yttre belöningar kan göra människor mindre effektiva och minska deras inre drivkraft (Bénabou & Tirole, 2003). Med detta resonemang hävdar Pink (2009a) att heuristiska arbetsuppgifter som innefattar konstnärlighet, inlevelse eller saknar rutiner inte är applicerbart på tidigare teorier om morötter och piskor. Pink (2009a) menar att när det inte finns några belöningar med i bilden så förbättras prestationen och personen får en fördjupad förståelse. Vidare menar han att morötter och piskor även kan leda till en minskad prestation, tränga undan bra beteende, uppmuntra till fusk och främja kortsiktigt tänkande. Dock hävdar Pink (2009a) att morötter i vissa fall kan vara effektiva, men att varje yttre belöning bör vara oväntad och endast erbjudas när uppgiften är slutförd och innehålla beröm och feedback. Professor David M. Kreps hävdar att arbetsuppgifter som kräver kreativitet och en viss ovisshet präglas av den inre motivationen (Kreps, 1997). Han uttrycker att *“jobb med hög inre motivation innebär ofta en stor mängd av tvetydighet där kreativitet oftast är viktigt, och likaså kvaliteten på arbetet”*.

Pink (2009a) förklarar tiden fram tills nu som Operativsystem Motivation 2.0 vilket bygger ett beteende som han kallar för Typ X. Denna typ drivs mer av yttre faktorer, såsom ett bra jobb eller att klättra i karriärtrappan, än av inre som kan vara att en person drivs av utmaningen med arbetet den utför. Som Pink (2009a) uttrycker det bryr sig Typ X mer om de yttre belöningar som denna aktivitet leder till och mindre om den inre tillfredsställelsen i en aktivitet. Den andra typen som Pink (2009a) beskriver, den som bryr sig mer av inre önskemål än yttre, kallas för Typ I-beteende. Denna typ ingår i hans Operativsystem 3.0 som är en uppgradering av det förra

systemet med större fokus på just den sistnämnda typen. Pink (2009a) hävdar att bara för att en person är en Typ X-människa så struntar denne inte i den inre tillfredsställelsen och en Typ I-människa står inte alltid emot de yttre faktorerna. Beroende på vilken grupp en person tillhör lockas personen dock mer av en sida. Alltså bryr sig både Typ I och Typ X om pengar, men till skillnad från Typ I så utgör pengarna en stor del för Typ X-människornas motivation. Bruno Frey uttrycker det som att *“inre motivation har stor betydelse för alla ekonomiska verksamheter. Det är helt osannolikt att människor enbart - eller ens huvudsakligen - motiveras av yttre incitament”* (Frey, 1997). Pink (2009a), i sin tur, sammanfattar det som att Typ I-beteende får sin näring från tre källor, vilka är *självstyrning*, *mästerskap* och *mening*. Självstyrning är en av de starkaste inre motivationsfaktorerna där det endast är kontrollen som begränsar. Poängen med självstyrning är att människor vill ta ansvar och att det är upp till en chef att ge ansvar till sina medarbetare. (Pink, 2009a) Mästerskap är Pinks (2009a) andra ingrediens i det nya operativsystemet vilken handlar om strävan efter att bli bättre på något som en person tycker är viktigt, där ett gediget engagemang är det som kan åstadkomma mästerskap och det som krävs för att nå mål. Den sista källan som Pink (2009a) talar om är mening som vilket beskrivs som det tredje benet som måste finnas för att nå balans. Mening, som han säger, ger sina två kamrater självstyrning och mästerskap ett sammanhang och aktiverar den energi som får människor att leva, och vilja utföra arbetsuppgifter (Pink, 2009a).

3.2 Författarnas diskussion kring teorierna

Teorierna kompletterar varandra på ett bra sätt även om de inte är helt uttömmande. Pink talar om självstyrning och att det är upp till chefen att ge ansvar till sina anställda. Här ses ett tomrum som inte helt förklaras av Pinks teorier. Vi anser att det inte enbart ligger hos chefen att släppa kontrollen utan att det finns ett annat driv hos medarbetare vad gäller valbarheten att välja fritt. Vi tolkar det som att teorin tar vid då medarbetarna fått en uppgift att på valfritt sett lösa, medan det borde vara så att en person även ska få välja fritt mellan uppgifter. Detta tycker vi inte heller att McClelland berör med sina teorier. Detta driv menar vi är av större betydelse än att en person erhåller kontroll över sitt utförande av arbete. Vidare tolkas samhörigheten som McClelland tar upp innebära att en person vill tillhöra en grupp och blir nöjd då det finns en gemenskap. Vi anser att varken McClelland eller Pink tar upp betydelsen att tillhöra denna grupp och känna en

samhörighet och gemenskap till dessa. Vi tycker att detta resonemang har lämnats lite utforskat och därför anser innebörden av att tillhöra en grupp inte beskrivs med valda teorier.

Vidare hävdar de utvalda teorierna att en individ drivs av inre krafter och att dessa varierar från person till person. Dock tros det att det i detta specifika fall kan finnas tendenser till att personen ännu starkare drivs av andra parametrar då konsulterna har en konstant lönomodell och ingen permanent gemensam arbetsplats, vilket tros bidra till en större önskan för vissa saker. Studien menar även att svaga hygienfaktorer inte nödvändigtvis leder till låg motivation som Herzberg hävdar.

Under begreppsintervjun diskuterades en fjärde teori som den intervjuades egna företag börjat använda sig av, vid sidan om McClellands behovsteori. Denna teori är benämnd frivilligteorin (eng. Self-Determination Theory) och beskrivs ha fått större utrymme inom socialvetenskapen på senare år. Under teorisökningar bedömdes denna inte i dagens läge vara lika vedertaget tillämpad och uteslöts därmed ur den teoretiska utgångspunkten. (Lundberg 2011)

Två ytterligare teorier har fått begränsat utrymme i analysen och nämns nedan. Dessa presenteras här för att kunna förklara fenomen som diskuteras senare. Den ena berör elitföretag och den andra ledarskap i kunskapsintensiva organisationer. Den första av dessa två mindre teorier menar att företag som har ett rykte om sig för att vara en arbetsplats med högt presterande kan komma att uppleva ett mindre söktryck ifrån arbetssökande, enligt teorin om självselektion. Kvalitet är svårt att avgöra i många branscher och potentiella kunder och medarbetare använder sig av substituerande uttryck för kvalitet vilket kan uppnå dessa effekter. (Armbrüster, 2006) Den andra teorin menar att det i kunskapsintensiva organisationer funnits att ledare bör arbeta på ett annorlunda sätt än i en organisation som inte präglas av detta. Några exempel på sådana uppgifter som är typiska för en ledare i en kunskapsintensiv organisation är social sammanhållning, gemensam målsättning, förbättrad företagsimage, kompetensutveckling och utveckling av organisationskulturen samt goda kundkontakter. (Sveningsson & Alvesson, 2010)

4. Empiriredovisning

Den första delen finns till för att bättre förstå den allmänna kontext där de intervjuade arbetar idag genom att ge insikt i branschens olika karriärval. Ur intervjuerna har en bild av branschen målats upp och de generella formerna som IT-konsulterna har att välja mellan skiljer sig åt på många vis. Denna jämförelse ingår därför att samtliga konsulter refererar till hur det hade varit ifall de varit egenföretagare eller anställda hos en IT-jätte. Den andra delen kommer att ha fokus på vad de intervjuade som grupp drivs av, och vilka framgångsfaktorer de själva förknippar med Företaget AB. Den tredje delen berör vilka konsekvenser som uppkommit och som härrör till den medvetna expansionen. Empirin är strukturerad efter teman som varit centrala samtalsämnen i intervjuerna. De relativa skillnaderna mellan att arbeta i dessa tre skilda former kommer att sammanfattas i tabellform under empirin.

4.1 Jämförelse mellan Företaget AB och branschen

4.1.1 Valmöjlighet (antal intressanta alternativ)

En egenföretagare har få valmöjligheter till vilka uppdrag denne kan erbjudas på grund av att många uppdrag inte erbjuds *en* person. Konsulterna på Företaget AB beskriver vidare att de idag är tillräckligt stora för att kunna konkurrera om värdefulla projekt och ramavtal hos kunder. Konsulterna har även berättat att de får möjligheten att arbeta med och välja mellan intressanta uppdrag på Företaget AB. Vad som är ett intressant uppdrag är en fråga som är individuell för varje konsult. För en utvecklare skulle det till exempel kunna vara projektets möjligheter att få arbeta med nya tekniker. En annan konsult beskriver att ett uppdrag upplevs som mer intressant om möjligheten att påverka projektets riktning är hög. Att både IT-jättar och Företaget AB erbjuds fler uppdrag gör att alternativen är många att välja mellan och att varje konsult då har en större chans att få ett uppdrag som uppfyller dennes önskemål.

4.1.2 Valfrihet (bland alternativen)

Konsulterna beskriver att en skillnad mellan Företaget AB och en IT-jätte är att konsulterna på det studerade företaget har en valfrihet i de uppdragen som finns. En egenföretagare upplever samma valfrihet men har till skillnad från Företaget AB:s konsulter inte lika många alternativ att

välja mellan, men denne kan heller aldrig tvingas till att ta ett uppdrag. På en IT-jätte kan konsulter vara tvungna att ta ett uppdrag som föreslås. En konsult på Företaget AB beskriver detta med att *“du kan alltid tacka nej till ett uppdrag, och det händer ... [om] det inte passar en själv. För Företaget AB kanske [uppdraget] är perfekt, men för individen är det inte det”*.

4.1.3 Tid mellan uppdrag

En fördel som konsulterna berättar om i varför de hellre väljer att arbeta på Företaget AB framför att vara egenföretagare, är att tiden mellan uppdrag är kortare. Detta är på grund av att Företaget AB och IT-jättar får erbjudanden om uppdrag som den enskilde egenföretagaren inte får. Det tar generellt sett mycket längre tid för den ensamme att hitta ett nytt uppdrag, vilket för med sig en ekonomisk risk.

4.1.4 Ekonomisk risk

I intervjuerna framkommer det att likt egna företagare tar konsulterna på Företaget AB risken att gå utan lön. Konsulterna erhåller endast lön ifrån debiterade timmar hos kund och riskerar att gå utan ersättning när projekt avslutas, vare sig det är ett plötsligt eller förväntat avslut. Detta blir den naturliga baksidan av den frihet som visat sig vara typisk hos Företaget AB. En konsult uttrycker att medarbetarna hos Företaget AB är riskmedvetna medan en annan uttrycker att en anställning hos Företaget AB passar just de som inte vågar ta risken. Det blir under intervjuerna tydligt att den som upplever företaget som det riskabla alternativet gör sin jämförelse med en anställning hos en IT-jätte medan den som beskriver Företaget AB som det mindre riskabla har det egna företaget som alternativ. En konsult uttrycker sig att *“trygghetsnarkomaner inte har så mycket att hämta”*. Utgångspunkten avgör hur konsulterna ser på den ekonomiska risken men faktum kvarstår att det inte finns någon ersättning mellan uppdragen hos Företaget AB.

4.1.5 Krav att sälja

Enligt IT-konsulterna har de ett ansvar att sälja in nya projekt. I jämförelse med en egenföretagare är detta krav lägre då det finns hjälp att tillgå genom företags säljfunktion, kollegor och vd. Flera av konsulterna beskriver gärna sitt intresse för de tjänster som Företaget AB erbjuder och den produkt som de skapar eller är med och skapar. Försäljningen är det ingen

som nämner som en uppskattad del av sitt jobb. På en IT-jätte är inte kravet att sälja lika kritiskt för konsultens kortsiktiga inkomstflöde.

4.1.6 Administration

Det framkommer i intervjuer att IT-konsulterna på Företaget AB utför sina arbetsuppgifter utan att behöva utföra administrativa uppgifter eller upplärning av nyexaminerade konsulter. De upplever frihet och fokus och ägnar sin arbetstid åt utmanande och utvecklande uppgifter på specialistnivå. Friheten är lik den som egenföretagare upplever när konsulterna ansvarar över sin egen kostnadspost, vars syfte är att tillgodose lön och nödvändiga inköp, men konsulterna slipper den efterföljande bokföringen.

4.1.7 Sammanfattning

	Egenföretagare	Företaget AB	IT-jätte
<i>Valmöjlighet (antal intressanta alternativ)</i>	Låg	Hög	Hög
<i>Valfrihet (bland alternativen)</i>	Hög	Hög	Låg
<i>Tid mellan uppdrag</i>	Hög	Låg	Låg
<i>Ekonomisk risk</i>	Hög	Hög	Låg
<i>Krav att sälja</i>	Hög	Mellan	Låg
<i>Administration</i>	Hög	Låg	Låg

Tabell 2. En generell och sammanfattande tabell som belyser de relativa skillnaderna mellan att arbeta som IT-konsult på Företaget AB, i eget företag eller hos en IT-jätte. Detta är en tolkning av vad som framkommit i intervjuerna med konsulterna.

4.2 Unikt för konsulterna på Företaget AB

4.2.1 Ersättning

“Har ni fått lönomodellen förklarad för er?”, är en fråga som alla intervjuade konsulter ställt. Det framkom tidigt att lönomodellen var central i förståelsen av Företaget AB. Intervjupersonerna beskriver lönomodellen på följande sätt. Alla konsulter betalar Företaget AB 30 % av alla intäkter, som består av fakturerade konsulttimmar, upp till 110 000 SEK. Det

maximala beloppet som en konsult betalar är därmed 33 000 SEK. För det resterande beloppet ska konsulten, från egen kostnadspost, planera för och betala sin egen lön, utrustning samt halva utbildningskostnaden som eventuellt uppkommer. Hur mycket lön som en person väljer att ta ut i lön en viss månad är upp till varje konsult att bestämma själv. En månad utan uppdrag innebär att inga pengar går till Företaget AB men att det inte heller fylls på någon ersättning på konsultens konto.

Intervjupersonerna har förklarat att lönomodellen är en bidragande orsak till den frihet som konsulterna beskriver att de känner på företaget, men den medför också en ekonomisk risk och ansvarstagande. Konsulterna kan exempelvis, i samråd med kund, bestämma exakt hur mycket de vill arbeta, vilket skulle innebära att de kan ta ledigt i flera månader ifall de vill. Flera berättar att lönomodellen är en bidragande orsak till varför de trivs så väl på företaget. De anställda är noga med att förklara att lönomodellen ger möjlighet att komma upp till en hög lönenivå men vid den nivån blir andra saker mer viktiga. En av de intervjuade uttryckte sig som att *“Lön är viktigt till en viss grad. [Andra] drivs bara av pengar, men det är inte en motivator i sig”*. Vd:n ifrån begreppsintervjun, som inte arbetar på Företaget AB, berättar ur sin egen erfarenhet att *“lönen är inte det viktigaste, men signalerar värde. Alla bryr sig om lönen men det är inte den som är det avgörande faktorn.”*

En annan viktig del med lönomodellen är att den tar bort lönediskussioner och den relaterade avundsjuka som kan uppstå mellan medarbetarna i ett företag. Konsulterna berättar att eftersom det är möjligt att ta reda på vad andra tjänar minskar risken för att konflikter skall uppstå, *“Alla vet vad alla tjänar, det är transparent! Det finns inga hemligheter”*. Som medarbetare på Företaget AB kan den anställda även ta sig an interna uppdrag. Dessa avlönas med en lägre timlön än den externa vilket gör att interna uppdrag (såsom driver eller teamdriver, förklaras senare) görs för att personen i fråga har ett eget intresse i det, som är större än det monetära (Medarbetarguiden, 2014). *“Det ska inte vara så bra betalt internt för det ska vara att folk drivs av att vilja göra det”*, berättar en konsult.

Generellt uttrycker konsulterna att en egenföretagare tjänar mer pengar än en konsult på Företaget AB och att den som tjänar minst pengar är en konsult på en IT-jätte. Huruvida denna

nivå är hög eller låg jämfört med svenska medellöner har ingen betydelse i detta resonemang där den relativa skillnaden är det intressanta. En konsult nämner dock i intervjuerna att vissa poster hos IT-jättar resulterar i de allra högsta ersättningsnivåerna. En annan konsult beskriver att denne en gång gjorde en jämförelse med en egenföretagare och kom då fram till att dessa i praktiken fick ut lika mycket lön. Företaget AB fakturerar högre timpriser än vad en egen företagare hade kunnat göra. Dock erhåller den med eget företag en större andel av inkomsten. Sammantaget från intervjuerna framgår det att konsulterna antar att de hade tjänat mer pengar ifall de varit egna företagare.

Konsulter i IT-branschen har erfarit en god löneutveckling under många år. Nivåerna jämfört mot många andra yrken i samhället är höga. (Larsson, 2012). Det råder även brist på personer med olika kompetenser inom IT (Rönnquist, 2013).

4.2.2 Frihet

När intervjupersonerna frågades om varför de gjorde valet att arbeta på Företaget AB nämnde alla att friheten var en bidragande orsak. En person uttrycker att *”det som lockade mig med att börja på Företaget AB var friheten. Friheten att själv kunna bestämma hur mycket man vill jobba”*. Majoriteten av de intervjuade vill även koppla lönemodellen som beskrivits ovan som en bidragande orsak till den frihet de upplever – *”Utan lönemodellen hade friheten inte existerat”*. När medarbetarna frågades varifrån de fick sin drivkraft svarade de flesta att det var friheten som skapade ett driv i arbetet som de gjorde. Atmosfären på Företaget AB beskrivs som att det är högt i tak och ingen står och pekar med hela handen om vad som ska göras, och detta bland annat det som de intervjuade menar ger känsla av frihet och eget ansvar där graden av självstyrning är stor.

4.2.3 Gemenskap

Konsulterna berättar att formen egenföretagare kan innebära en viss ensamhet. Även jobb på ett större företag kan till viss del innebära en annan form av ensamhet då det finns en risk att inte kunna skapa nära relationer till sina kollegor eftersom det finns så många av dem. Konsulterna upplever inte dessa problem på Företaget AB. Konsulterna beskriver att gemenskapen på

Företaget AB är något som de värdesätter och som är bättre än på andra arbetsplatser, trots att de inte har en permanent gemensam arbetsplats. I intervjuerna framkommer det att veckobrev skickas ut, gemensamma månadsmöten hålls och varje konsult har regelbunden kontakt med antingen vd eller teamdriver. De har även mejlkontakt med varandra vid frågor och problem. Denna aspekt av gemenskapen kan beskrivas som en kompetenspool där konsulter delar erfarenheter och diskuterar frågor. Utöver detta har de även en "telekonferens" varje onsdag för att stämma av läget ute hos kund och ifall det är någon som skulle vilja byta uppdrag. Varje år har även Företaget AB tre till fyra konferenser.

På grund av att konsulterna till mesta del är ute hos kund, har det på företaget bestämts att det blir extra viktigt att framhäva lagkänslan och gemenskapen när konsulterna väl ses. De intervjuade poängterar att *"Gemenskapen är viktig på Företaget AB. Vi tar hänsyn till familjen och ordnar träffar så att alla kan vara med"*. Respektive konsults familj är ofta välkommen på sociala aktiviteter utanför arbetstid. En av de anställda beskrev känslan när denne kom till julavslutningsmiddagen på Företaget AB som liknande den som uppkommer när personen kom hem till sina föräldrar - *"Det kändes inte konstigt utan man var med sin familj"*.

En annan aspekt av den gemenskap som de anställda beskriver är teamdriverrollen som uppkommit. Konsulterna beskriver att vd:n inte ska behöva ta alltför stort ansvar över hur alla mår och presterar. Därför införde företaget teamdrivers som skulle ansvara för ca tre till fem konsulter genom att stämma av med konsulterna om hur det går ute på fältet (hos kund på uppdrag), men även ha en dialog om hur personen i fråga mår. En konsult säger att *"konsulter vill känna sig omhändertagna på det sättet som man själv vill bli omhändertagen"*. Teamdriverna används och uppskattas olika mycket men ger möjlighet för de som behöver mer uppmärksamhet att få det. Att födelsedagar och delmål uppmärksammas och firas är ytterligare aspekter som företagets medarbetare inte hade upplevt ifall de valt att konsultera som egna företagare. (Arbetsplatsens kultur, 2014) Mycket av det som konsulterna har beskrivit om gemenskap ingår i det som de själva sammanfattar som småbolagskänsla. Konsulterna säger att det inte nödvändigtvis är en viss storlek på företaget som avgör detta, men att det handlar om att företagets anställda bryr sig om och känner varandra.

4.2.4 Medbestämmande

De anställda beskriver atmosfären på Företaget AB som att det är högt i tak och att det inte finns någon som står och pekar med hela handen om vad som ska göras. De anställda vill ha möjlighet att påverka i den mån att deras kompetens används till något som är bra - *“Jag vill inte känna mig styrd i en riktning som jag inte tror på”*. Konsulterna beskriver att eftersom bolaget ägs av de anställda ökar lojaliteten då konsulterna får ökade incitament att skapa den arbetsmiljö där de själva vill arbeta. Majoriteten av konsulterna berättar att detta är en viktig förklaring till varför de trivs och varför Företaget AB ligger högt i medarbetarundersökningar. En anställd menar att möjligheten att få vara med att påverka ökar förtroendet för företaget och trovärdigheten i det som de gör. *“[...] resultaten kommer av sig själv om man fokuserar på medarbetarna först [...] om man fokuserar på det monetära först kommer man inte kunna genomföra förändringen”*.

4.2.5 Omtanke för belastning

“Leva för att jobba? Nej, jobba för att leva” är ett uttryck som de anställda beskriver att Företaget AB använder. Jobb utanför rekommenderad arbetstid avråds konsulterna ifrån - *“Vi vill säkerställa att människor orkar över tid”*. Det har framkommit att detta uppskattas av de anställda. Funktionen med teamdriverna kontrollerar att detta efterföljs genom nära kontakt med konsulterna. Det framkommer av en del konsulter att vid anställning hos en IT-jätte kan konsulten i vissa fall bli tvingad att ta vissa uppdrag (för att exempelvis stärka en kundrelation) och i värsta fall gå upp i arbetstimmar för att bli klar med sin uppgift.

4.2.6 Sammanfattning

	Egenföretagare	Företaget AB	IT-jätte
Ersättning (lön)	Hög	Mellan	Låg
Frihet (arbetsmängd)	Hög	Hög	Låg
Gemenskap	Låg	Hög	Hög
Medbestämmande (bolagsfrågor)	Hög	Hög	Låg
Omtanke för arbetsbelastning	Låg	Hög	Låg

Tabell 3. En generell och sammanfattande tabell som belyser de relativa skillnaderna som är typiska för Företaget AB i jämförelse med eget företagande eller anställning hos en IT-jätte. Detta är en tolkning av vad som framkommit i intervjuerna med konsulterna.

4.3 Tillväxten på Företaget AB

För cirka två år sedan tillträdde en ny vd på Företaget AB. Denne anställdes för att implementera nya ägardirektiv som bland annat innebar att företaget skulle expandera. Från intervjuerna framkommer det att bolaget vid denna tidpunkt bestod av mindre än 20 anställda. Formen beskrivs vara mycket likt den ursprungliga, som omkring tio kompisar grundade. De ville skapa den arbetsplats, med småbolagskänsla, som de själva helst skulle vilja jobba på. När vd:n tillkommer hade antalet anställda sakta stigit utan ett tydligt ägardirektiv om att just göra detta. Innan bytet hade vd ansvar för att arbeta både internt med medarbetarna samt externt med försäljning. Det framgår att det i takt med att medarbetarantalet nådde omkring 20 fanns mindre möjligheter för varje konsult att utnyttja centrala funktioner i den lilla organisationen. En konsult uttrycker att det var *“osäkert om vem man internt skulle kontakta för vissa ärenden”*. Det råder varierande uppfattningar om vissa detaljer kring företagets status vid denna tidpunkt, men det framkommer dock att vissa potentiella affärer (ramavtal) missades och att några kunder även förlorades. Trots att medarbetarnöjdhet inte mättes tror konsulterna dock att företaget hade fått ett relativt högt snitt ifall en medarbetarundersökning hade utförts.

När den nya vd:n tillsattes och de uttalade ägardirektiven om att växa kommunicerats uppstod en viss oro i organisationen. Många konsulter har en bakgrund i IT-bolag som kom att bli, eller alltid varit, börsnoterade och det fanns motstånd till att växa av ekonomiska skäl. Konsulterna beskriver hur de befarade att småbolagskänslan skulle försvinna och att den familjära gemenskapen skulle upphöra.

Det framkommer att vd:n vid tillträddandet genomförde längre intervjuer med samtliga anställda för att lära känna företaget samt att förstå individuella behov. Detta beskrivs av Företagets vd som nödvändigt för att anpassa ledarskapet efter individernas olika behov. De individuella intervjuerna bidrog till att flera interna projekt startade och områden delades ut som olika drivers fick ansvara över, ett exempel på detta är de interna sociala aktiviteterna. Dessa syftade delvis till att lösa de problem som organisationen hade och som förhindrade expansionen. Konsulterna minns inte detaljerna men är nöjda med resultatet. En konsult säger att han inte kan *“säga hur [hon] har lyft företaget... [men] hon kan motivera människor. Förra vd:n sa att han såg sig som*

en coach och så är en vd på Företaget AB ... [hon] har utvecklat kulturen som Företaget AB har.”

Ett av de interna projekt som tillkom var införandet av teamdrivers. Många konsulter beskriver hur de befarade att oönskade chefer skulle tillkomma. Det framkommer i intervjuerna att denna farhåga inte uppfylldes utan har varit uppskattad av konsulterna. Tillväxten kom även att innebära att en säljfunktion för att bättre kunna belägga konsulterna efter avklarade uppdrag. Denna tjänst är numera på heltid och syftar till att minska tiden mellan uppdrag då konsulterna annars går utan ersättning. Konsulterna beskriver även att nuvarande storlek gör att Företaget AB blivit aktuella för fler klienter då antalet anställda tillsammans och bredden av kompetens inneburit att mer intressanta uppdrag har kunnat erbjudas konsulterna. Ingen av de intervjuade beskriver att tillväxten haft de befarade konsekvenserna på den familjära småbolagskänsla som de beskriver.

5. Analys

Under detta avsnitt kommer en analys av empirin att föras i relation till forskningsfrågan och den teoretiska utgångspunkten. I analysen ingår tre områden som bedöms som lämpliga för att sammanfatta det som konsulterna beskriver som mest centralt för deras motivation.

5.1 Man gör det man vill, när man vill

Vid sammanställningen av empiri konstaterades att friheten som de anställda upplevde återkom genomgående som en central aspekt i medarbetarnas uppskattning av deras arbetsplats. Enligt Pink (2009a) om *självstyrning* gäller det för chefen att släppa kontroll och ge anställda ansvar. De intervjuade på företaget har vid flertalet tillfällen förklarat att vd:n inte pekar med hela handen om vad som skall göras och att det samtidigt är högt i tak (hög grad av medbestämmande). Detta ger utrymme för vd:n att släppa kontrollen till sina medarbetare och ge mer ansvar, vilket medarbetarna i sin tur upplever som frihet som även kan kopplas till operativsystem 3.0, att människor går emot att bli mer självstyrda (Pink, 2009a). Friheten som de anställda beskriver har stor påverkan på arbetet på Företaget AB, vilket medarbetarna uppskattar. Hög valmöjlighet och valfrihet mellan uppdragen är en ytterligare aspekt som konsulterna beskriver som viktig. Ingen tvingas till ett uppdrag, som kan ske hos IT-jättar på grund av arbetsgivarens krav på att stärka relationen till en specifik kund, eller som för en egenföretagare som med få alternativ tvingas ta det uppdrag som erbjuds. Detta ligger i linje med vad Pink (2009a) menar med självstyrning när de anställda tillges större handlingsutrymme. Att det råder brist på IT-expertis och efterfrågan är hög påverkar sannolikt konsulternas goda förutsättningar till den upplevda friheten (Rönquist, 2013). Detta har sedan länge inneburit att IT-experten erhåller höga löner. Företaget AB:s konsulter har lång erfarenhet och har därmed stora valmöjligheter mellan vilka jobb de kan välja mellan att ta. Intjänade löner som kan sparas gör att konsulterna har råd att tacka nej till uppdrag som inte upplevs som intressanta. Mellan uppdrag har de även möjlighet att kortare perioder försörja sig med dessa inkomster för att utbilda sig, vilket ytterligare ökar deras valmöjligheter för framtida uppdrag.

Friheten har sina rötter i olika aspekter där lönomodellen har stort förklaringsvärde. Lönomodellen gör det möjligt för de anställda att själva avgöra hur mycket ersättning de får ut en

viss månad. Lönenmodellen gör dels att konsulterna slipper missnöje med att behöva komma överens med sin chef vid en förhandling samt att risken för avundsjuka konsulterna emellan minskar. Dock är det inte en motivator i sig att få ut pengar, men konsulterna har en baslön, och att de själva kan reglera hur mycket de vill jobba skapar frihet och trygghet.

Lönenivåerna för konsulterna är höga jämfört med samhällets nivåer i övrigt, men att det skulle vara lönenivån som bidrar till att konsulterna trivs bra är inte hela förklaringen. De anställda är villiga att uppoffra typiska hygienfaktorer (Herzberg, 1968) såsom anställningstrygghet som hade funnits hos en IT-jätte. Lönen är lägre än vad de hade erhållit ifall de varit egna företagare. Friheten bidrar delvis med förklaring till inre motivationsfaktor som på så vis överordnas vissa hygienfaktorer.

5.2 Det är innehållet som räknas

Alla konsulterna på Företaget AB innehar en viss IT-kompetens. En del av dessa specialister har även åtagit sig interna uppdrag vid sidan om IT-konsulttimmar hos kunden. De nya rollerna som driver och teamdriver är exempel på dessa interna uppdrag som möjliggjorts på grund av företagets expansion. För dessa timmar betalas en lägre timlön än vid externa uppdrag. Detta är ett exempel på hur inre motivation kan väljas framför en hygienfaktor som lön (Herzberg, 1968). Detta är även i linje med Pinks (2009a) resonemang kring det nya operativsystemet 3.0 där människor starkt drivs av inre önskemål.

I och med att konsulterna arbetar inom IT gör att de ställs inför heuristiska utmaningar (Kreps, 1997, Pink, 2009a). Konsulterna uppger i intervju att de motiveras av utmanande uppdrag. Att få förstå och hjälpa utan en på förhand beskriven lösning är något som de värderar högt. Detta ligger i linje med det Pink (2009a) beskriver om heuristiska uppgifter. Konsulterna drivs av kunskapsintensiteten att få utveckla program och lösa svåra problem. Därför skulle det vara möjligt att kreativiteten hämmas och prestationen minskas ifall belöningar till konsulterna skulle bero på ifall de klarar X så kommer de att få Y. Det går inte att utifrån studien säga säkert att konsulterna enbart motiveras av inre drivkrafter. Skulle så vara fallet innebär det att belöningar inte sannolikt skulle förbättra deras prestation eftersom att de värderar att erhålla en djupare förståelse av problemet, före att tjäna mer pengar (Pink, 2009a).

Konsulterna på Företaget AB stämmer inte överens med Pinks (2009a) beskrivning av typ X. Istället kan de beskrivas som att drivas av utmaningen i arbetet som utförs, vilket kan kopplas till operativsystem 3.0 och Typ I-beteende (Pink, 2009a). Konsulterna drivs av den inre tillfredsställelsen i en aktivitet och strävan efter att bli bättre på något som de själva tycker är viktigt. Denna tillfredsställelse bekräftas av Pinks (2009a) teorier om *mästerskap* där konsulternas engagemang kring uppgiften och att lösa problem tyder på att de drivs av något mer än bara de yttre krafterna. Det är tydligt att de inte främst drivs av att klättra i karriärtrappan och uppnå en hög status, även om det framkommer att arbete på Företaget AB för flera konsulter är en hög nivå i karriär. Statusen i utförandet kan kopplas till McClellands (1985) teori om *makt*, vilket i detta fall ej har visat sig vara en viktig aspekt i deras drivkrafter. Det är ingen av intervjupersonerna som beskriver att de drivs att ha kontroll över andra varför det har tolkats som att status och igenkännande inte varit viktigt för dessa konsulter. Däremot har det blivit tydligt att andra behov såsom *prestation* är av stor betydelse för konsulterna (McClelland, 1985). Människor som drivs av detta behov behöver ett utmanande arbete, som konsulterna de drivs av, samt att andra konsulter drivs av samma behov vilket gör att de får en känsla av att sträva efter samma mål.

Den ekonomiska tryggheten existerar endast då IT-konsulterna är tillräckligt kompetenta och säljbara för att erhålla ersättning ifrån kunder. En inkompetent konsult skulle inte kunna genomföra ett uppdrag och skulle därför inte kunna försörja sig hos Företaget AB. Utifrån teorin om självselektion (Armbrüster, 2006) skulle detta innebära att mindre begåvade IT-konsulter skulle välja bort att söka sig till företaget på grund av den signalerande aspekten av ekonomisk otrygghet. Kvalitet är svårt att avgöra i konsultbranscher och för potentiella kunder och medarbetare fungerar därför den obefintliga ersättnings-tryggheten som en substituerande kvalitetsmärkning (Armbrüster, 2006). Detta, tillsammans med det faktum att det råder brist på IT-kompetens (Rönquist, 2013), skulle innebära att Företaget AB har svårare att expandera lika fort som mer trygga arbetsplatser men att deras kvalitet behålls hög så länge lönomodellen består.

Som nämnts ovan är några av de konsekvenser av lönomodellens ekonomiska risk att vissa motivatorer förstärks när andra hygienfaktorer försvagas (Herzberg, 1968). Inre

motivationsfaktorer som konsulterna på Företaget AB istället får uppleva är bland annat stort ansvar för intressanta och kravfyllda uppdrag. Uppdragens natur skiljer sig från en egen företagares och valfriheten är högre än för den som är anställd hos en IT-jätte. Arbetsuppgifternas karaktär och valet mellan uppdrag bidrar, men en förklaring till att vad som värderas högre än den anställningstrygghet som en konsult haft hos en IT-jätte.

5.3 Social kvalitet före kvantitet

När en konsult är egenföretagare mister den sina arbetskollegor. När en konsult jobbar på en IT-jätte så kan den mista den nära kontakten med sina kollegor i och med att det finns risk att relationen lätt blir ytlig då konsulten har så många kollegor. Att jobba på Företaget AB innebär att konsulten har en nära relation till sina kollegor, trots att denne är mer ute hos kund än på kontoret. Under denna del kommer den sociala aspekten behandlas som har visat sig vara en avgörande orsak till hur de trivs och på vilket sätt medarbetarna drivs av att arbeta på. Detta bekräftas av Herzberg (1968), McClelland (1985) och Pink (2009a).

Enligt McClelland (1985) drivs människor av olika behov där ett är *samhörigheten*. Detta kan förklaras med hjälp av empirin då intervjupersonerna har nämnt att de drivs av gemenskapen som kommer av att ha kollegor. Som en medarbetare uttryckte sig är det viktigt att personen blir omhändertagen som denne själv skulle vilja bli omhändertagen, vilket också kan förklaras av McClellands behovsteori att personen vill känna sig värdefull och sedd. Denna aspekt har visat sig vara viktig för konsulterna på företaget då samtliga intervjupersoner har poängterat hur viktigt det är för dem att ha kollegor som de kan känna en samhörighet till. Som många av intervjupersonerna har förklarat kan denna gemenskap även finnas på större företag, men det blir mer intimt och genuint när företagets anställda bryr sig mer om varandra på ett mindre företag. De intervjuade har förklarat detta genom en viss känsla som finns bland medarbetarna, en känsla som de förknippar med att vara småbolag och var en del av Företaget AB. Det har visat sig att gemenskap är något som de flesta värderar högt, och något som måste finnas för att de skall trivas på företaget och vilja gå till jobbet. Just för denna typ av bransch, med konsulter, har det framkommit att det är ännu viktigare då konsulterna inte har en gemensam arbetsplats utan spenderar mer tid ute hos kund än på företaget. Gemenskapen, eller samhörighet som McClelland (1985) beskriver det, är alltså en bidragande orsak - om inte helt avgörande - för att

konsulterna på företaget skall prestera. Dessa typer av personer som enligt McClelland (1985) drivs av detta behov fungerar väldigt bra i olika sammanhang som bygger på sociala interaktioner, varför kanske denna grupp av människor uppskattar den tid som läggs på lagkänsla och sammanhållning i företaget ännu mer.

Vad gäller funktionen med *teamdrivers* påverkar även dessa känslan av gemenskap och samhörighet. Som förklarats under empirin, har funktionen med dessa gjort att känslan att tillhöra något stärkts ytterligare stöds av det McClelland (1985) talar om. Även fast konsulterna arbetar ute hos kund blir det ännu mer klart att gemenskapen hos Företaget AB är av stor betydelse och en viktig pusselbit för att deras motivation skall förklaras. Denna inre motivationskraft kan även förklaras av det som Pink (2009a) benämner som Typ I-beteende då det blir tydligt med ovanstående resonemang att medarbetarna bryr sig mer av inre önskemål än yttre. Men, precis som Pink menar, bryr sig den ena typen inte endast av inre respektive yttre, vilket också ger stöd i empirin då en medarbetare poängterade att lönen är viktig till en viss grad, men att den inte är en motivator i sig (Herzberg, 1968).

Att Företaget AB består av erfarna IT-konsulter gör att det blir ett nätverk som ger fler synergier än bara att vara en socialt vänskaplig form. Denna kontakt är värdefull när konsulterna söker uppdrag samt behöver hjälp med nuvarande. Denna kompetenspool bidrar till individuell kompetensutveckling för Företaget AB:s konsulter.

Om Herzbergs (1968) teorier om hygienfaktorer och motivatorer ställs mot Företaget AB är det intressant hur konsulterna slipper det missnöje med sin chef och den avundsjuka mot sina medarbetare som kan prägla en arbetsplats på grund av uppfattade orättvisor i lönesättning. Detta är en hygienfaktor som kan leda till missnöje och därmed också omotiverade anställda och som lönomodellen förebygger. (Herzberg, 1968) Vidare är det enligt Herzbergs (1968) motivatorn gemenskap något som konsulterna erhåller när de väljer Företaget AB framför egenföretagande, och hygienfaktorn lön försämrats. Erkännande och samhörighet är något som en egenföretagare går miste om men som konsulterna prioriterar högt.

Social sammanhållning, gemensam målsättning, förbättrad företagsimage, kompetensutveckling samt utveckling av organisationskulturen och goda kundkontakter är en sammanfattning av vad

den nya vd:n ägnat sig åt under sina år inom företaget. Dessa arbetsuppgifter är typiska för ledarskap i kunskapsintensiva organisationer och i intervjuerna nämns detta som betydelsefullt för att de motivationsfaktorer som studerats varit möjliga. (Sveningsson & Alvesson, 2010) Eftersom detta inte varit uppsatsens fokus spekuleras det inte i betydelsegraden av detta.

6. Slutsatser

Syftet med studien var att undersöka motivationen på en arbetsplats som erhållit ett högt snitt i medarbetarnöjdhet där målet blev att beskriva vilka motivationsfaktorer som är viktiga för de anställda på Företaget AB. Studien ämnade att besvara frågan:

Vilka faktorer ligger till grund för motivationen hos IT-konsulterna på Företaget AB som erhållit ett högt snitt i medarbetarundersökningar?

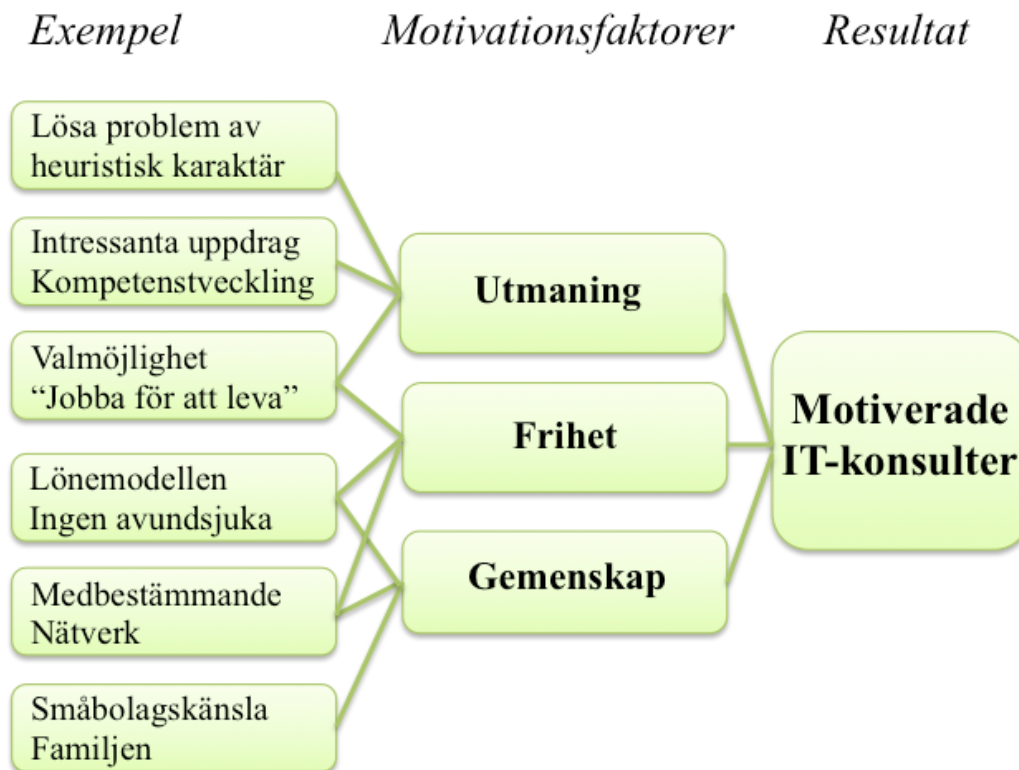
Baserat på de utförda intervjuerna på Företaget AB har det märkts att det finns ett visst gap som inte kan förklaras helt med de teorier som valts att användas i studien. Givet att konsulterna på företaget har en lönomodell som gör det möjligt för individen att själv bestämma hur mycket personen vill jobba har det funnits att IT-konsulterna främst drivs av inre drivkrafter. Lönomodellen är i grunden en yttre faktor som har haft en avgörande roll varför konsulterna valt Företaget AB framför ett annat. Men i och med att lönomodellen i sig är konstant och endast påverkas av hur många timmar en konsult arbetar har det tolkats som att den har implikationer som i sig möjliggör sådant som berör inre motivation. Det faktum att företaget vuxit under de senaste åren har haft en betydelse för motivationen genom att sannolikheten för intressanta uppdrag ökat för alla konsulter, vilket påverkar deras inre motivation. Vissa konsulter fick nya roller (teamdriver) och andra ansvar för interna projekt som är till gagn för samtliga medarbetare (driver). Detta förstärker bilden av att ersättningen inte värderas högst och att vissa medarbetare upplever ökad motivation när deras roll avviker ifrån en renodlad IT-konsult.

Från intervjuerna har det även funnits att medarbetarna på Företaget AB drivs av den gemenskap som de känner till varandra, detta trots att de inte har en permanent gemensam arbetsplats. Konsulterna beskriver att alla får komma till tals och att ingen glöms bort när de är ute på uppdrag. Att konsulterna arbetar på företag som inte är deras eget bidrar troligen till ett större behov av Företaget AB:s gemenskap. Synergierna med att ha en central organisation som konsult blir även att fokus kan läggas på de arbetsuppgifter som värderas högst, där saker som administration eller krav att sälja lika mycket som egenföretagaren behöver prioriteras.

För att skapa denna lagkänsla har det tolkats att vd:ns insats till viss del varit avgörande för att driva igenom vissa saker. Dock har vd:ns insats inte *direkt* studerats men att den *indirekt* inneburit att alla de motivationsfaktorer finns, behållits och underhållits samt att dennes arbete ligger i linje med teorier om ledarskap i kunskapsintensiva organisationer. Tillväxt av detta slag ställer stora krav på ledarskap och att motivationen har uppfattats som hög samtidigt som medarbetarna i undersökningen uppger att de är nöjda med Företaget AB är mycket imponerande. Konsulterna beskriver inte samma detaljer om vad som den nya vd:n gjort samt vad som är mest uppskattat. Detta tolkas att ledarskapet främst beror på *hur* saker sker än *vad* exakt vad som sker. Det medarbetarna befarade om tillväxtens negativa påverkan på gemenskapen har hittills inte infriats.

En motivationsfaktor som funnits är att konsulterna drivs av utmaningen i uppgiften de utför. Konsulterna har visat sig drivas av intressanta uppdrag som berör heuristiska problem. I detta specifika fall har det blivit möjligt för konsulterna att ta sig an intressanta uppdrag i och med att företaget vuxit och skapat sig ett namn inom branschen. Så, givet att det finns en möjlighet till intressanta uppdrag, är detta något som konsulterna på Företaget AB drivs av. Den tredje faktorn som funnits vara central till deras motivation är frihet. Denna drivkraft har visat sig spela en huvudroll i många av de berättelser som de anställda och beskrivit som avgörande för de deras trivsel på företaget. Friheten ligger till grund för sättet de arbetar på och något som medarbetarna på Företaget AB lever efter. Om friheten inte hade existerat på samma sätt som den gör idag hade de anställda troligtvis valt ett annat företag framför detta. I detta studerade fall har det tummats på hygienfaktorerna, till fördel för motivatorer, som har resulterat i en hög motivation. Hygienfaktorerna får minskad betydelse och behöver inte leda till missnöje om motivatorerna bidrar till inre motivation som gör att de trivs bra.

Studiens slutsatser sammanfattas i ett förslag på modell som bäst beskriver resultaten. Denna modell är baserad på detta specifika fall och har en viss användningsvärde i andra fall även om den inte direkt bör appliceras på andra. Den har de inneboende antagandena att arbetsplatsen innefattar erfarna personer som utför heuristiska uppgifter och att det finns en för alla unik lönomodell. Dessutom har modellen tagits fram med det central faktumet att företaget inte haft en permanent gemensam arbetsplats



Figur 1. Utmaning-Frihet-Gemenskap är de faktorer som funnit vara mest centrala i detta fall, här förklarade i ovanstående figur

7. Diskussion och implikationer för framtida forskning

7.1 Diskussion

Studien har resulterat i flera olika faktorer som påverkar motivationen hos IT-konsulterna på Företaget AB. De som beskrivits som mest centrala har sammanfattats i den modell som presenterats under slutsatser. Under detta stycke kommer det att föras en diskussion kring studiens problematisering, överförbarheten samt förslag på vidare forskning.

7.1.1 Problematisering av studien

Fokus har varit på att förstå var konsulterna får sin motivation ifrån och vad som gör att de trivs bra på Företaget AB. Det har även diskuterats vad som konsulterna beskriver som eventuellt hot mot motivationen. I det fallet skulle ett framtida missnöje troligen innebära att medarbetarundersökningar resulterar i ett lägre snitt. Missnöje har inte präglat intervjuerna och det är svårt att verifiera dess existens eller dess eventuella grad. Sannolikt finns det missnöje på alla arbetsplatser men då de intervjuade fick information om att de valts att intervjuas om motivation på grund av ett högt snitt i medarbetarundersökningen kan detta ha speglat deras svar. Konsulterna var inte tveksamma till att berätta om saker som tidigare varit dåligt eller om hypotetiska hot mot nuvarande förhållanden. Detta talar för att de i hög grad bör känna igen sig i beskrivningarna. I studien fanns inget belägg för att makt (McClelland, 1985) var något som konsulterna upplevde som viktigt. Detta behöver inte definitivt vara fallet då det kan bero på svenskars obenägenhet att prata om makt och inflytande. Det går att resonera kring huruvida de anställdas svarat utifrån föreställningar om förväntningar på studiens fokus. Ett exempel som bör nämnas är hur stor betydelse lönenivån i sig har i relation till andra centrala motivationsfaktorer. Det går att hävda att den med hög lön inte har samma intresse att betona vikten av denna.

I frivillighetsteorin som valdes bort sammanfattas inre motivation med engelskans *autonomy*, *competence* och *relatedness*. Dessa tre begrepp är lika de resultat som denna studie beskrev som utmaning, frihet och gemenskap. I efterhand kan det konstaterats att denna teori hade varit betydelsefull i studien.

Det går att föra en diskussion om huruvida antalet och urval av intervjupersoner bidragit till studiens äkthet. Men på grund av att intervjuerna till slut bekräftades redan tidigare erhållen empiri samt det faktum att studien sker inom ramen för en kandidatuppsats anses urvalet vara tillräckligt.

7.1.2 Överförbarhet

Det gjordes ett antagande att nöjda medarbetare har en nära koppling till hög motivation. Antagandet är inte att de beror direkt av varandra, men att en arbetsplats med nöjda medarbetare var en lämplig plats för att söka efter motiverade medarbetare på. Denna studie, som har genomförts på Företaget AB, syftar inte till att mäta motivationen hos de anställda eller där medarbetarundersökningen, som hänvisats till, inte kvantifierar studiens resultat. Resultaten sammanfattar den empiri som framkom i intervjuer där konsulterna beskriver varför de trivs bra på sitt arbete och vilka motivationsfaktorer som är mest centrala för deras motivation. Vidare forskning hade kunnat fastställa ifall Företaget AB:s höga nöjdhet ligger i samma nivå som deras motivation. Uppsatsen kan komma att bidra till en del av en analys som söker finna eventuella samband mellan hög nöjdhet och hög motivation.

Fallstudiens resultat påvisar de specifika aspekter som IT-konsulterna benämner som viktiga faktorer till deras höga motivation. Av detta kan det konstateras att arbetsplatsens hänsyn och design utifrån yrkets utmaningar och de anställdas behov bidrar med förklaringsvärde till nöjdheten. Att de faktorer som studien konstaterar som viktiga skulle vara de mest betydelsefulla områdena för andra företag eller yrken går inte att besvara. En hypotes med hänsyn till denna slutsats blir att en kontext och dess aktörer påverkar motivationen utifrån dess unika förhållanden där det är de anställdas berättelser som format studiens utvalda delar. Aspekter såsom att studien är homogen med tanke på att de flesta på företaget (ca 85 % män) är män i 40-årsåldern gör att det går att spekulera kring huruvida deras livssituation påverkar deras motivation. Kan det vara så att en man i 40-årsåldern har andra preferenser och uppskattar exempelvis frihet mer än andra? Det går alltså inte att överföra detta resultat helt och hållet utan att ta hänsyn till kontexten, vilket därmed blir en implikation för resultatet. Det går inte att tala om vilka konkreta faktorer som är generellt användbara oberoende kontexten. Studiens resultat gör inte anspråk på en best-practice-metod utan sammanfattar de viktigaste motivationsfaktorerna för konsulterna på

det studerade företaget, som inte ska syfta till att direkt översättas till andra kontexter. Empirin innehåller delar som förklarar andra aspekter av konsulternas arbete men som inte uppfattats som lika avgörande för konsulternas motivation och ingår därför inte i modellen.

7.2 Vidare forskning

Ett intressant resultat med fallstudien är det faktum att medarbetarna känner en sådan stor gemenskap trots att de inte har en permanent gemensam arbetsplats. Det skulle därför vara intressant att undersöka detta i en större jämförelse mellan företag och branscher för att studera just gemenskapens betydelse i liknande fall där det inte finns en permanent gemensam arbetsplats. Det konstateras även som intressant att företaget har en konstant lönomodell som ser lika ut för alla medarbetare vilket eliminerar risken för avundsjuka samt löneförhandlingar. Denna aspekt har fått en stor del i uppsatsen då den visat sig vara en bidragande orsak till många av framgångarna för företaget. Därför skulle ett annat förslag till framtida forskning vara att undersöka vad dessa typer av lönomodeller kan komma att innebära, både för- och nackdelar. Hur mycket konsulternas kundföretag, där de arbetar, har påverkat det höga snittet i medarbetarundersökningen är inte något som denna studie har kunnat undersöka.

8. Referenslista

8.1 Primära källor

<i>Kön</i>	<i>Ålder</i>	<i>Titel</i>	<i>År på Företaget AB</i>	<i>Datum för intervju(er)</i>
<i>FÖRETAGET AB</i>				
<i>Kvinna</i>	<i>44</i>	<i>Verkställande direktör</i>	<i>2</i>	<i>2014-03-17, 2014-04-14, 2014-05-06</i>
<i>Kvinna</i>	<i>34</i>	<i>IT-konsult, driver och ledningsgruppsmedlem</i>	<i>5</i>	<i>2014-03-17</i>
<i>Man</i>	<i>46</i>	<i>IT-konsult</i>	<i>3</i>	<i>2014-04-01</i>
<i>Man</i>	<i>40</i>	<i>IT-konsult och ledningsgruppsmedlem</i>	<i>2</i>	<i>2014-04-01</i>
<i>Kvinna</i>	<i>40</i>	<i>Systemutvecklare och styrelseledamot</i>	<i>2,5</i>	<i>2014-04-02</i>
<i>Man</i>	<i>44</i>	<i>Verksamhetskonsult, ledningsgruppsmedlem och teamdriver</i>	<i>3</i>	<i>2014-04-02, 2014-04-24</i>
<i>Man</i>	<i>34</i>	<i>Systemutvecklare</i>	<i>1,5</i>	<i>2014-04-11</i>
<i>ÖVRIGA</i>				
<i>Kvinna</i>	<i>50</i>	<i>Vd för organisationskonsulter med psykologbakgrund</i>		<i>2014-01-28</i>
<i>Man</i>	<i>29</i>	<i>Projektkoordinator på det externa organisationskonsultföretaget</i>		<i>2014-04-10</i>

Tabell 4.

8.2 Sekundära källor

8.2.1 Tryckta källor

Amabile, T. (1996) Creativity in Context, *Westview Press*

Andersen, I. (1998) Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod, *Studentlitteratur*

Armbrüster, T. (2006) The Economics and Sociology of Management Consulting, *Cambridge*

- Aronsson, G. m fl (2012) Arbets- & organisations-psykologi, *Natur & Kultur*
- Baker, S. E. & Edwards, R. (2012) How Many Qualitative Interviews is Enough?, *National Center For Research Methods*
- Bell, J. (2006) Introduktion till forskningsmetodik, *Studentlitteratur*
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation, *Review of Economic Studies*
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) Business Research Methods, *Oxford University Press Inc.*
- Frey, B. S. (1997) Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation, *Edward Elgar*
- Herzberg, F. (1968) One More Time - How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*
- Isaksson, B. (2014) Häng med till karriärcoachen!, *Expressen*
- Johnmarshall, R. (2009) Understanding Motivation and Emotion, *John Wiley & Sons*
- Kreps, D. M. (1997) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives, *American Economic Association*
- Kvale, S. & Brinkman S. (2009) Den kvalitativa forskningsintervjun, *Studentlitteratur*
- Lundberg, U. (2011) Det lilla extra! - om drivkrafter i arbetslivet, *Liber*
- McClelland, D. (1961) The Achieving Society, *D. Van Nostrand*
- McClelland, D. (1975) Power: The Inner Experience, *Irvington Publishers*
- McClelland, D. (1985) How Motives, Skills, and Values Determine What People Do, *American Psychologist*
- McKenna, E. & Beech, N. (2008) Human Resource Management: A Concise Analysis, *Prentice Hall*
- Merriam, S. (1994) Fallstudien som forskningsmetod, *Studentlitteratur*

Pink, D (2009a) Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, *The Penguin Group*

Ryan, R. & Deci, E. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*

Sjögren, J. (2008) Motivera på jobbet, *Chef*

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) Ledarskap, *Liber*

Torrington, D. m fl (2013) Human Resource Management, *Prentice Hall*

Van de Ven, A. (2007) Engaged Scholarship, *Oxford University Press*

Winslow Taylor, F. (1911) Scientific Management, *Harper & Brothers Publishers*

Yin, R. (2009) Case Study Research, *Sage Publications*

8.2.2 Elektroniska källor

Larsson, L., Computer Sweden (2012) Här är jobben som get bäst lön

<http://csjobb.idg.se/2.9741/1.449304/har-ar-jobben-som-ger-bast-lon> [2014-04-28]

Ledarna (2014) Medarbetarnas motivation

<http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Lon/Satta-lon/Medarbetarnas-motivation/> [2014-04-28]

Pink, D., TED (2009b) The Puzzle of Motivation

http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation [2014-02-11]

Rönquist, S., Tech World (2013) IT-företag söker kompetensen utomlands

<http://techworld.idg.se/2.2524/1.495153/it-foretag-soker-kompetensen-utomlands> [2014-04-27]

Tillväxtverket (2014) EU:s definition av SMF / SME

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html> [2014-05-01]

8.2.3 Övriga dokument

Företaget AB (2014) Arbetsplatsens kultur

Företaget AB (2014) Medarbetarguide

Externa organisationskonsultsbolaget (2014) Survey-frågor

9. Appendix

Intervjuguide

- *Vad är din bakgrund i livet, utbildning, karriär?*
- *Hur länge har du varit på Företaget AB och vad är din arbetsroll?*
- *Hur kommer det sig att du sökte dig till Företaget AB?*
- *Kan du beskriva processen från att er nuvarande vd tillkom?*
- *Hur skiljer sig Företaget AB från dina tidigare arbetsplatser?*
- *Vad drivs du av på jobbet?*
- *Ni använder er utav teamdrivers, hur fungerar detta och på vilket sätt påverkar det dig?*
- *Vilka förutsättningar erbjuder Företaget AB dig att utforma dina arbetsuppgifter på det sättet som du trivs bäst med?*
- *Får ni välja själva hur ni ska arbeta?*
- *På vilket sätt påverkar lönemodellen dig?*
- *På vilket sätt vill du helst arbeta?*
- *Kan du beskriva vad som är bra med att arbeta på Företaget AB?*
- *Finns det något hot mot din nuvarande motivation här på Företaget AB?*
- *Skulle du med egna ord kunna beskriva småbolagskänslan?*
- *När du tänker på motivation, vad tänker du på då?*
- *Hur tycker du att man skapar man den perfekta arbetsplatsen?*
- *Vad skulle din arbetsplats kunna göra för att bli perfekt?*