

Motivations- och belöningsystem i företag under stark tillväxt

Kandidatuppsats i Företagsekonomi HT 2003, Lunds Universitet

Handledare

Gösta Wijk

Författare

Tobias Bramhed
Sofia Lundqvist
Kim Nilsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Motivations- och belöningsssystem i företag under stark tillväxt
Seminariedatum:	2004-01-12
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Tobias Bramhed Sofia Lundquist Kim Nilsson
Handledare:	Gösta Wijk
Företag:	Framfab & Telelogic
Fem nyckelord:	Belöningsystem, Strategi, Motivation, Maslows behovshierarki & Ekonomisk tillväxt
Syfte:	Huvudsyftet med uppsatsen är att kartlägga hur belöningsystem utvecklas i företag under stark tillväxt. För att uppnå vårt huvudsyfte har vi identifierat följande delsyften: Hur såg belöningsystemen ut i Framfab och Telelogic under deras år av stark tillväxt? Vad var syftet med belöningssystemens utformning? Vilken effekt hade de på företagen? Kan belöningsystemen på något sätt ha medverkat till företagens plötsliga nedgång?
Metod:	Vi har valt att genomföra vår undersökning genom en kvalitativ studie på två fallföretag. Denna studie genomförde vi genom djupintervjuer med olika personer med anknytning till företagen.
Slutsatser:	<p>Framfab och Telelogic gjorde misstaget att tro att det fanns ett enkelt samband mellan belöning, motivation och prestation. Sambandet visade sig vara mer komplext eftersom belöning nödvändigtvis inte ger motivation. För att belöning ska ge motivation krävs det att belöningen är av rätt karaktär, alltså anpassad på ett sådant sätt att den tilltalar respektive individ.</p> <p>Belöningsystemet hos Framfab och Telelogic förändrades i takt med att tillväxten ökade, de genomgick fyra faser.</p> <p>Belöningsystemen i Framfab och Telelogic utvecklades från att vara baserade på ickefinansiella ersättningar till finansiella.</p> <p>I företag under stark tillväxt blir motivationsstrategier ofta bristande eftersom motivationen från början är hög på grund av den positiva utvecklingen. Detta medför att ledningen inte utvecklade genomtänkta belöningsstrategier.</p>

Summary

Title:	Motivation and rewarding systems in companies during strong economic growth
Authors:	Tobias Bramhed Sofia Lundquist Kim Nilsson
Advisor/s:	Gösta Wijk, Docent in Business and Administration
Course:	Bachelor thesis in Business and Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Date:	2004-01-12
Key words:	Rewarding system, Strategy, Motivation, Maslows need hierarchy & Economic growth
Purpose:	Our main purpose is to survey how rewarding systems are developing in fast expanding companies. Questions that we will try to answer are: What were the rewarding systems like during the years of economic growth of Framfab and Telelogic? What were the purposes of designing the rewarding systems? What were the effects for the companies? Is it possible that the rewarding systems caused the sudden decline of the two companies?
Methodology:	We have performed a qualitative case study based on two companies, Framfab and Telelogic. This study was carried out by interviewing people with good insight in the companies.
Theoretical perspectives:	Motivation theory based on Maslow and Herzberg, theories regarding rewarding systems.
Empirical foundation:	Telelogic AB, Framfab AB
Conclusions:	<p>Telelogic and Framfab both made the mistake to believe that there was a simple connection between rewards, motivation and performance. This connection is more complex and implies that rewards do not always result in a motivation increase.</p> <p>As Framfab and Telelogic grew their rewarding systems changed rapidly, and went through four different phases. The rewarding systems changed from non-financial rewards toward focusing more on the financial ones. None of the companies developed any good strategies for rewarding systems.</p>

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Definitioner	10
1.6 Disposition	11
2. Metod	12
2.1 Arbetsgång	12
2.2 Val av metod	13
2.2.1 Övergripande angreppssätt	13
2.2.2 Perspektiv & Referensramar	15
2.3 Datainsamling	16
2.3.1 Sekundärdata	16
2.3.2 Primärdata	17
2.4 Säkerhet vid insamlande av information	17
2.4.1 Trovärdighet	18
2.4.2 Rimlighet	19
2.4.3 Samvetsgrannhet	19
2.5 Källkritik	19
3. Teori	21
3.1 Maslows behovshierarki	22
3.2 Herzbergs tvåfaktorteori	23
3.3 Kognitiva teorier	24
3.3.1 Attributteorin	25
3.3.2 Förväntningsteorin	25
3.4 Belöningsmodeller	26
3.5 Vår teoretiska referensram	28
4. Empiri	30
4.1 Framfab	30
4.1.1 Företagspresentation	30
4.1.2 Tillväxt	32
4.1.3 Intervjupersonerna	33
4.1.4 Intervjupersonernas beskrivning	33
4.2 Telelogic	36
4.2.1 Företagspresentation	36
4.2.2 Tillväxt	38
4.2.3 Intervjupersonerna	39
4.2.4 Intervjupersonernas beskrivning	39

5. Analys	43
5.1 Framfab	43
5.2 Telelogic	46
5.3 Likheter och skillnader	49
5.4 Hur utvecklas belöningsystem i företag under stark tillväxt?	52
5.4.1 BMP – modellen	52
5.4.2 Tillväxt/Fas - kurvan	54
5.4.3 BMP/Tillväxt kuben	56
6. Slutsatser	59
6.1 Förslag till fortsatt forskning	60
7. Källförteckning	61
7.1 Publicerade källor	61
7.2 Intervjuer	62
7.3 Elektroniska källor	62

Figurförteckning

<i>Figur 1: Induktiv och deduktiv ansats</i>	14
<i>Figur 2: Hermeneutisk spiral</i>	15
<i>Figur 3: Begreppsöversikt</i>	18
<i>Figur 4: Maslows behovspyramid</i>	23
<i>Figur 5: Förväntningsteori</i>	26
<i>Figur 6: Belöningsystemets dimensioner</i>	27
<i>Figur 7: Teoretisk referensram</i>	28
<i>Figur 8: Tillväxt Framfab</i>	32
<i>Figur 9: Tillväxt Telelogic</i>	38
<i>Figur 10: Syftet med belöningar</i>	52
<i>Figur 11: BMP – modellen</i>	53
<i>Figur 12: Tillväxt/Fas - kurvan</i>	54
<i>Figur 13: Trendriktning i BMP/Tillväxt kuben</i>	57
<i>Figur 14: Fyra påhittade scenarion i BMP/Tillväxt kuben</i>	65

Bilagor

<i>Bilaga 1: Intervjufrågor</i>	63
<i>Bilaga 2: Intervjufrågor – Expert</i>	64
<i>Bilaga 3: Kub beskrivning</i>	65

Förord

Detta kandidatarbete är resultatet av flera års studier inom Företagsekonomi. Uppsatsen är skriven under höstterminen 2003/2004.

Ett stort tack till:

Docent Gösta Wijk, vår handledare, för all konstruktiv kritik och hjälp på vägen fram till resultatet på vårt arbete.

Vi vill även tacka våra intervjupersoner Martin Axelsson, Peter Ekelund, Hedvig Ekman, Mattias Lindberg, Henrik Nambord, Mattias Söderhielm, Andreas Uhr och Robert Willim. De har alla tagit sig tid och visat intresse för vår uppsats.

Lund den 19 januari 2004

Tobias Bramhed

Kim Nilsson

Sofia Lundqvist

1. Inledning

I detta kapitel lägger vi fram bakgrunden till det problemområde som vi undersökt. Kapitlet innehåller bakgrunden till det berörda området, diskussion till utvecklandet av problemet, vad vi avser att besvara, samt de avgränsningar som vi gjort för att kunna genomföra studien.

1.1 Bakgrund

Belöningsystem verkar ständigt vara ett hett ämne, och media rapporterar ständigt om nya miljonavtal och fallskärmar. Gemensamt för alla dessa belöningsystem är att de fokuserar på ledningen. Varför finns dessa system som gynnar så få med förhållandevis mycket pengar?

I grund och botten handlar belöningsystem om att lösa den så kallade agentproblematiken, att få en agent att agera i en principals intresse trots att agenten av naturen är egocentrisk. När belöningsystem skapats har styrelsen ofta utgått från att pengar är den morot som kan få ledningen att jobba i deras intresse. Ersättningar utöver den vanliga lönen ges i form av fallskärmar, pensionsavsättningar och lönsamhetsbaserad bonus. Att detta system har stora brister är uppenbart då det gång på gång rullas upp historier om miljon ersättningar till chefer utöver deras grundlön. Det finns en gräns för hur mycket mer pengar som faktiskt bidrar till ökad motivation och lojalitet. Minimeras agentproblematiken ytterligare om en bonus för en enskild individ ökar från 100 miljoner till 200 miljoner?

Traditionellt tycks en mentalitet råda att höga chefer behöver miljonbelopp för att de ska motiveras att göra ett riktigt bra jobb, medan man förväntar sig att personal längre ner i hierarkin ska utföra sitt jobb endast motiverade av sin grundlön. Denna mentalitet förändrades dock under den senaste börsbubblan då den svenska ekonomin tog en annan form. Företag började införa en mängd olika motivationsfaktorer och belöningsystem även för personal

längre ner i hierarkin. Möjligheter skapades för dem att tjäna riktigt mycket pengar. Detta var delvis ett resultat av att tillväxten i företagen var väldigt stor, och att efterfrågan på kompetent personal växte i takt med att företagen växte. En stor del av det värde som skapades baserades på löften om framtida avkastningar, och storleken på avkastningarna berodde i sin tur på hur mycket humankapital som företaget förfogade över. Det var inte bara bland ledningen som nyckelpersoner fanns, utan de fanns nu inom alla nivåer på företagen. Humankapitalet var grunden för företagets aktievärde, vilket innebar att det var av största vikt att behålla och vårda denna tillgång. Personal inom hierarkins samtliga nivåer fick helt plötsligt ta del av optionsprogram och bonus.

1.2 Problemdiskussion

En ny ekonomi skulle medföra en ny uppsättning regler. Tillväxtföretag ville ge bilden av sig själva som moderna och innovativa, kanske för att ytterligare förstärka värderingen av sitt humankapital eller kanske för att stärka sig gentemot konkurrenterna. Samtidigt som personal inom hierarkins samtliga nivåer involverades i olika motivations- och belöningsystem förmedlades en bild av att arbetsgivaren förväntade sig att personalen skulle jobba avsevärt mer. Som utomstående kunde man få bilden av att arbetsplatsen bestod av yngre människor som mer eller mindre spenderade all sin vakna tid på stället. Under denna period började media också rapportera om utbrändhet i olika sammanhang, och det fanns en debatt om hur pass stor arbetsbelastning som egentligen var hälsosamt. Men hur kunde anställda motiveras att jobba väldigt mycket mer?

Motivation är något som sker i ett flertal olika dimensioner. Man kan bli motiverad av en hög lön, eller av möjligheten att förvärva en större bonus. Samtidigt behöver motivation inte alltid kosta något, utan det kan räcka med en väl anpassad företagskultur där alla trivs med varandra samtidigt som personalen får jobba med något som de är intresserade och dedikerade av. Om olika belöningsystem medför olika typer av motivation, finns det då något system som är mer effektivt än något annat?

1.3 Syfte

Det huvudsakliga syftet med uppsatsen är att kartlägga hur belöningsystem utformats i företag under stark tillväxt.

Vår huvudfrågeställning är:

Hur utvecklas motivations- och belöningsystem i företag under stark tillväxt?

För att uppnå huvudsyftet och besvara huvudfrågeställningen har vi identifierat följande delsyften:

- Hur såg belöningsystemen ut i Framfab och Telelogic under deras tillväxtår?
- Vad var syftet med belöningsystemens utformning?
- Vilken effekt hade de på företagen?
- Kan belöningsystemen på något sätt ha medverkat till företagens plötsliga nedgång?

Vår avsikt är även att utforma en modell som åskådliggör belöningsystemen och deras effekt på företagen.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till att endast omfatta två svenska företag som under slutet av 1990-talet fick representera ”den nya svenska ekonomin”. De två företag vi valt att undersöka är Framfab och Telelogic, som under ett par år snabbt expanderade från små företag med ett par anställda till stora internationella koncerner.

Vi är helt enkelt intresserade av belöningsystem och hur de är utformade i företag under stark tillväxt. Undersökningen kommer att genomföras utifrån en kvalitativ fallstudie på de

båda företagen. Noterbart är att vi har valt att inrikta oss på belöningsystemen under tillväxtperioden och inte hur de ser ut idag.

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie eftersom en kvantitativ studie inom detta problemområde hade varit näst intill omöjlig att genomföra då företag ogärna diskuterar sina belöningsystem. Att istället för personliga intervjuer skicka ut enkäter hade med största sannolikhet inte gett oss de svar vi sökte.

Denna avgränsning gör att vi kan uppfylla vårt syfte på ett mer tillfredsställande sätt och därmed få en intressantare undersökning.

1.5 Definitioner

Motivation Vi menar att motivation i olika grad kan avläsas utifrån beteendemönster. De mönster som vi anser mest kännetecknande för motivation är initiativkraft, förmåga att arbeta i en bestämd riktning, uthållighet, intensitet och arbetsprestation.

Belöning En belöning ser vi som en förmån som kan vara av karaktären finansiell eller ickefinansiell. Vi anser att belöningar kan betraktas på två olika sätt. Belöningar ges då en prestation är väl genomförd. Det andra sättet är att ge belöningar som en motivationshöjande åtgärd.

Tillväxt Begreppet tillväxt har vi definierat utifrån två faktorer. Dels utifrån att studera företagets nettoomsättning och dels utifrån antalet anställda. Med tillväxt menar vi de perioder som de båda faktorerna rört sig positivt uppåt. Med företag under stark tillväxt menar vi företag vars tillväxt ökat markant varje år, alltså en ökning i nettoomsättning och antalet anställda med minst 100 %.

Bonus Bonus används som benämning av en tillfällig monetär ersättning vid överträffande av uppsatta mål.

1.6 Disposition

Uppsatsens kapitel är disponerade på följande vis:

1. Inledning Introduktion till ämnet som utmynnar i uppsatsens problemdiskussion och syfte.
2. Metod Beskrivning av vårt tillvägagångssätt och angreppssätt samt motivering av valda undersökningsmetoder.
3. Teori Redogörelse för de teoretiska resonemang vilka vi har identifierat som relevanta för att uppfylla uppsatsens syfte.
4. Empiri Sammanfattning av de empiriska data vi samlat in genom intervjuer och publicerat material.
5. Analys Empirin jämförs med teorin och ger en bas för skapandet av en egen modell.
6. Slutsatser Sammanställning av analysens resultat samt förslag till vidare studier.

2. Metod

I metodavsnittet presenterar vi vårt angreppssätt och val av metod. Vi presenterar också vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av det teoretiska och empiriska materialet. Slutligen förklarar vi även vilken trovärdighet du som läsare kan sätta till vårt insamlade material.

2.1 Arbetsgång

Det första steget för oss var att finna ett problemområde att studera, och valet föll på motivationsstrategier i företag under stark tillväxt. När vi formulerat vårt problem började arbetet med att samla in data. I det här skedet rörde det sig främst om sekundärdata. Utifrån de data vi fann kunde vi sedan påbörja sökandet efter passande teorier och potentiella intervjupersoner. Vi har valt att inrikta oss på motivationsteorier och teorier om belöning. Dessa teorier gav oss struktur på arbetet och en större uppfattning om vårt problemområde. Att söka data i empirin visade sig kräva stor uppfinningsrikedom och strategiskt tänkande. Motivations- och belöningssystem kan vara ett mycket känsligt ämne vilket visade sig vara fallet inom både Framfab och Telelogic. Att få information direkt ifrån de två företagen visade sig vara svårt. Vi valde främst att söka upp personer som inte längre arbetade inom företagen samt personer som suttit i bolagens styrelser. Dessa personer visade sig vara mycket öppna och tillmötesgående. Efter att ha sammanställt den information vi funnit i empirin och inom teorimodellerna började det analytiska arbetet där vi analyserade och tolkade den data vi fått in. Detta ledde slutligen till en slutsats i form av en modell.

2.2 Val av metod

Vi har valt att genomföra en empirisk undersökning på två fallföretag: Framfab och Telelogic. Genom att använda oss av en kvalitativ metod vill vi skapa en bred och djup bild av våra objekt och de problem vi studerar. Att använda en kvalitativ undersökningsmetod är passande då syftet är att beskriva, analysera och förstå med hjälp av kvalitativ data.¹

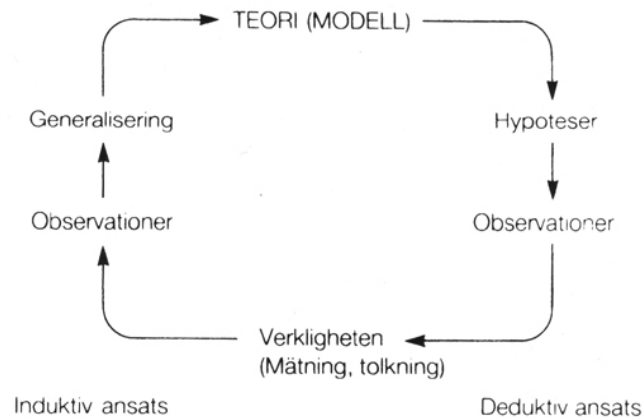
Vårt arbete är en historisk studie/analys där vi vill studera vad som hänt och dra lärdom av detta. Vår studie skulle kunna förhindra företag under stark tillväxt att upprepa eventuella misstag.

2.2.1 Övergripande Angreppssätt

Eftersom vårt arbete utgår från empirism måste vi ta ställning till vilket angreppssätt vi använder oss av i vår forskning. De två skilda angreppssätten inom empirisk forskning är deduktiv och induktiv ansats och vi kommer att tillämpa ett induktivt angreppssätt. Utifrån fakta, upplevelser i empirin, kommer vi att arbeta oss mot hypoteser, teorier och modeller.² Vi är dock medvetna om att när vi arbetar med en kvalitativ fallstudie är det mycket svårt att generalisera resultatet. Vårt syfte är dock att med hjälp av ett induktivt angreppssätt skapa hypoteser, försöka dra slutsatser utifrån empirisk fakta, det vill säga allmänisera.

¹ Lundahl, U & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

² Eriksson L.T & Wiedersheim, F (2001) *Att utreda, forska och rapportera*



Figur 1: *Induktiv och deduktiv ansats*

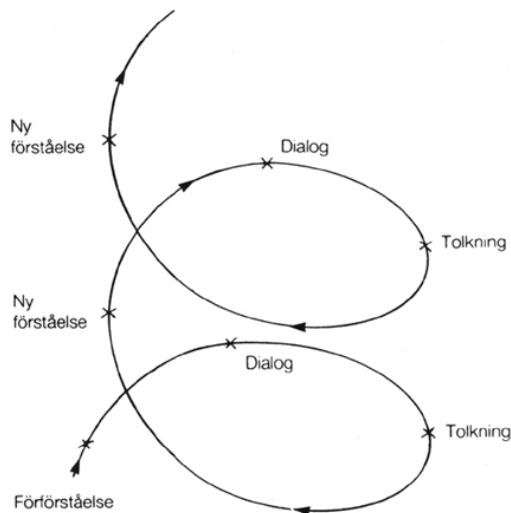
Källa: Lundahl, U. & Skärvad, P.H.(1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

Vi är inspirerade av den hermeneutiska synen på forskning vilket innebär att vi som författare söker helheten av problemet genom att förstå enskilda personers handlingar. Ordet hermeneutik betyder "tolkningslära" eller "tolkningskonst".³ I vårt arbete försöker vi, genom att tolka de människor vi intervjuar, förstå hur och varför helheten ser ut som den gör. Motivations- och belöningsystem har sin utgångspunkt i mänskligt strategitänkande och det är detta agerande som vi försöker kartlägga och förstå. Inom hermeneutik menas att fenomen endast kan begripas genom att studera den omvärld de befinner sig i.⁴ Eftersom vi arbetar utifrån ett hermeneutiskt synsätt är språk och dialog också av stor betydelse vilket är anledningen till att vi valt att intervjua flera olika personer inom företagen. Enda sättet för oss att få en rättvis helhetsbild av motivationsstrategiernas utformning är att utifrån flera olika människors uppfattningar skapa en helhetsbild. Detta är extra viktigt då ämnet vi studerar kan uppfattas som känsligt. Det finns alltid en risk för vinklad och falsk information.

För att tydligare kunna förklara den hermeneutiska tolkningsmetod vi använder oss av, illustrerar vi här den så kallade "hermeneutiska spiralen".

³ Eriksson L.T & Wiedersheim, F (2000) *Att utreda, forska och rapportera*

⁴ Lundahl, U & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*



Figur 2: *Hermeneutisk spiral*

Källa: Lundahl, U. & Skärvad, P.H.(1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

När vi påbörjade detta arbete hade vi en bestämd förförståelse av problemområdet. Denna förförståelse byggde på den förkunskap vi hade om motivationsteorier och de två aktuella företagen. Utifrån denna kunskap kunde vi formulera intressanta problemhypoteser, idéer och tankar vilket ledde till att vi genom intervjuer, böcker och annan sekundärdata (dialoger) kunde få ytterligare information och insikt. Med dialog avses kontakten med både fysiska personer, böcker, artiklar och observationer.⁵ Utifrån dessa dialoger och den information de gett oss har vi fått möjlighet att tolka och dra slutsatser vilket i sin tur gett oss en ny, vidare förståelse.

2.2.2 Perspektiv & Referensramar

Inom hermeneutik utgår man från att vem som tolkar data och ur vilket perspektiv påverkar resultatet. Vi är därför medvetna om att författarnas referensramar påverkar arbetet, dess analys och tolkning.⁶

De tre författarna bakom arbetet har olika vetenskapliga bakgrunder inom statsvetenskap, teknisk fysik och matematik. Vi har också två skilda inriktningar inom det företagsekonomiska ämnet representerade, nämligen finansiering och redovisning. Vår

⁵ Eriksson L.T & Wiedersheim, F (2000) *Att utreda, forska och rapportera*

⁶ Lunddahl U. & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

förhoppning är att dessa olika bakgrunder ger oss en bredare referensram vilket skapar en större angreppsvinkel. Våra skilda utgångspunkter har medfört att vi ofta tänker i olika banor vilket gör att vi kompletterar varandra för en mer nyanserad tolkning.

Att vara fullständigt opartisk är omöjligt men vi kommer att med inlevelse och engagemang försöka studera våra fallföretag på ett så neutralt sätt som möjligt. Med detta menar vi att vi uppfinningsrikt kommer att använda oss av olika metoder och strategier för att nå den information vi söker. Hermeneutik menar att känslomässigt engagemang kan ge oss kunskaper vi annars inte kan uppnå.⁷

2.3 Datainsamling

När data samlas in brukar insamlaren ofta skilja på insamlingen av sekundär- och primärdata. Skillnaden ligger i att primärdata är den nya information som författaren använder, medan sekundärdata utgörs av redan tidigare behandlat material.⁸

2.3.1 Sekundärdata

Sekundärdata har vi hämtat från böcker inom motivationsteori, belöningssystem och ledarskap samt doktorsavhandlingar, årsredovisningar, interna företagstidningar, artiklar och hemsidor. Eftersom företagen vi studerat, under sin tillväxtperiod, fick stor uppmärksamhet i media har det funnits ett rikt utbud av medialt material. Sekundärdata har gett oss en bred grund och insikt i de båda företagens verksamhet, kultur och utveckling.

Vid insamlandet av sekundärdata har vi använt oss av Lunds Universitets interna databas, LOVISA samt Malmö Stadsbiblioteks databas MALIN. Vi har också sökt data via Internet på de båda företagens hemsidor och via olika tidningars artikeldatabaser.

⁷ Lunddahl U. & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

⁸ ibid

2.3.2 Primärdata

Med hjälp av olika sökmotorer på Internet såsom gula sidorna, altavista och yahoo samt gamla uppsatser rörande de två företagen har vi lyckats lokalisera intressanta intervjupersoner. De personer vi har kontaktat är personer som studerat företagen, arbetat på företagen; både i ledningen och ”på golvet” samt personer som suttit i styrelsen eller fortfarande arbetar inom företagen. Dessa intervjuer utgör grunden för våra primärdata. Personerna har beroende på tillgänglighet intervjuats antingen via telefon eller personligen. Vi har valt att genomföra semistandardiserade intervjuer där vi förberett två frågeformulär⁹ men tillåtit oss själva att ställa uppföljningsfrågor.¹⁰ Vi tror att semistandardiserade intervjuer gett oss det spelrum vi behövde för att få fram den information vi sökt. Beroende på personernas bakgrund har vi kunnat anpassa intervjufrågorna.

För att ytterligare stärka den information som skulle kunna extraheras ur intervjuerna har vi, i den mån det har varit möjligt, följt upp frågorna med följdfrågor. Dessa följdfrågor har varit av enklare karaktär som exempelvis ”hur menar du då?”.

2.4 Säkerhet vid insamlande av information

Vid en kvalitativ forskning är det forskaren som står i fokus vid insamling av information och vid analys av material. Det finns inga yttre kriterier att bedöma utifrån och det är därför viktigt att ställa kritiska frågor som till exempel: Får vi fram frågor som berör själva problemet? Utnyttjas all information? Finns det andra tolkningar?¹¹

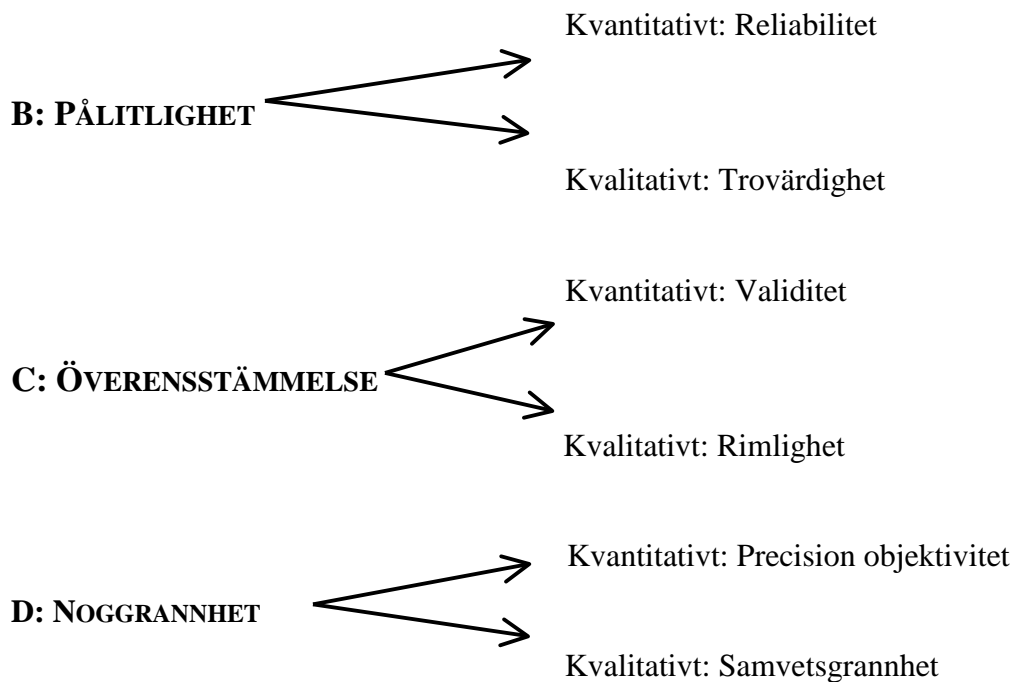
Med hjälp av en begreppsöversiktsmodell från Patels och Tebelius bok vill vi illustrera de begrepp vi finner väsentliga vid vår undersökning. Eftersom vi genomför en kvalitativ undersökning kommer vi att fokusera på begreppen: trovärdighet, rimlighet och samvetsgrannhet.

⁹ se bilaga 1 (för personer som arbetat inom företagen) och bilaga 2 (för personer med expertinsyn)

¹⁰ Lundahl U. & Skärvad, P.H.(1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

¹¹ Patel, R & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*

A: TILLÄMPLIGHET



Figur 3: Begreppsöversikt

Källa: Patel, R & Tebelius, U. (1987) Grundbok i forskningsmetodik

2.4.1 Trovärdighet

Under samtliga intervjuer vi genomfört har alla tre författare varit närvarande och fört anteckningar. En del av intervjuerna har genomförts via högtalartelefon på grund av att intervjuobjekten inte haft möjlighet att träffas. Eftersom alla tre antecknat under intervjuerna valde vi att inte använda oss av bandspelare.

Vi har sammanställt alla intervjuer tillsammans för att minimera personliga intryck och känslor. För att förhindra missförstånd fick intervjuobjekten läsa igenom våra intervjusammanfattningar och godkänna dem. Detta ökar trovärdigheten på vårt material.¹²

¹² Patel, R & Tebelius, U.(1987)Grundbok i forskningsmetodik,

2.4.2 Rimlighet

Om intervjuobjekten upplevde en fråga oklart gick vi tillsammans igenom den för att slippa eventuella missförstånd. Vi fick också möjlighet att återkomma med frågor, via telefon eller e-mail, om vi kände att vi behövde komplettera materialet. Dessa åtgärder ökar rimligheten i vår uppsats.¹³

2.4.3 Samvetsgrannhet

Det är viktigt att vara ärlig och noggrann vid insamlande av information. Genom att anteckna grundligt och ställa öppna frågor har vi försökt undvika eventuell manipulation. Eftersom vi sammanställt intervjuerna tillsammans och låtit intervjuobjekten godkänna dem har vi ökat samvetsgrannheten och minimerat risken för personliga tolkningar.¹⁴ Vi har valt att tolka våra data gemensamt för att få en så riktig och rättvis bild som möjligt. Information som kan verka motsägelsefull har inte utelämnats ur uppsatsen.

Det är viktigt att komma ihåg att de svar vi fått på våra intervjufrågor är en bild av intervjuobjektets personliga upplevelser och känslor. En person kan omöjligen ge en rättvis och heltäckande bild. Vi har därför valt att förutom intervjuerna titta på årsredovisningar, statistik och årsberättelser. Detta har gett oss en bredare bild.

2.5 Källkritik

Det är viktigt, vid djupintervjuer, att hålla en kritisk och öppen hållning till den information som ges. De personer vi intervjuat har i flera fall gett oss motsägelsefull information och i de fallen har vi tvingats kontrollera uppgifterna hos neutrala källor såsom årsredovisningar och andra personer inom företaget. Några av de personer vi intervjuat har till exempel blivit

¹³ Patel, R & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*,

¹⁴ *ibid*

uppsagda från det aktuella företaget vilket kan medföra en vinklad syn från deras sida. Andra arbetar fortfarande på företagen och kan därför känna sig hämmade. Vi har ständigt haft en kritisk inställning till informationen.

Det är också viktigt att hålla en kritisk inställning gentemot sekundärdata. Källorna som vi hämtat våra sekundärdata från kan vara opartisk, medvetet partisk, vinklad eller ofullständig.

Vi har källkritiskt bedömt allt material som samlats in, rensat bort det som inte är bra och behållit det som är acceptabelt. Vi har försökt att använda oss så lite som möjligt av Internet eftersom dessa källor kan vara mycket svåra att kontrollera. Majoriteten av det material vi hittat på Internet är publicerat material från de stora tidningarnas databaser. Vi anser att den information vi funnit på respektive företags hemsidor kan anses trovärdig eftersom det är viktigt för företagen att den information de publicerar är trovärdig. Felaktig information skulle med största sannolikhet ha uppmärksammats av företagets intressenter. Information kan dock vara fördelaktigt vinklad och kräver därför ett kritiskt förhållningssätt.

3. Teori

Detta kapitel presenterar de olika teorier som utgör basen för detta arbete. Teorier inom både motivation och belöning är representerade här, och kapitlet avslutas med en visuell bild av hur vi tolkar sambanden mellan de olika teoretiska modellerna.

Vad påverkar motivationen hos människor? Svaret på frågan beskrivs av följande citat:

Arbetsmotivationen ökar om ett arbete är varierande och komplext till sitt innehåll, om man kan se helheter och slutprodukter, om man får frihet under ansvar och om arbetet upplevs som meningsfullt och viktigt.¹⁵

Att visa på faktorer som framkallar motivation kan verka enkelt men att försöka definiera motivation är mer komplicerat. Flertalet forskare är dock ense om att motivation i olika grad kan avläsas utifrån beteendemönster. De mönster som anses mest kännetecknande för motivation är initiativkraft, förmåga att arbeta i en bestämd riktning, uthållighet, intensitet och arbetsprestation.¹⁶

För att förstå och motivera en person är det viktigt att först försöka utforska individens beteende. För att analysera detta måste individens behov i en given situation vara känt. Motivation kan därmed byggas på behovsteorier, och den mest frekvent använda teorin är Maslows behovshierarki.

¹⁵ Sjöberg, L & Lind, F (1994) *Arbetsmotivation i en krisekonomi*

¹⁶ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

3.1 Maslows behovshierarki

Maslows teori klassificerar de mänskliga behoven i en hierarki. Längst ner i kedjan finns de fysiologiska behoven följt av säkerhets- och trygghetsbehoven. Vidare upp i pyramiden återfinns kontaktbehoven, uppskattnings- och statusbehov samt behov av självförverkligande. Alla individer har behoven som Maslow formulerat men det är bara de otillfredsställda behoven som påverkar motivationen. De fungerar som katalysatorer för individerna, ouppnådda behov tenderar att resultera i ohälsa, vilket gör att behoven är motiverande. För att en individ ska förflytta sig uppåt i Maslows hierarki måste behoven i de lägre nivåerna först vara uppfyllda. Det är av största vikt att inse att kraven för uppfyllda behov varierar mellan olika individer. Lika viktigt som att förstå skillnaden mellan vad olika individer menar med uppfyllda behov, är att inse att alla individer har olika syn på vad behoven står för.¹⁷

Vid en koppling mellan Maslows behovshierarki och företagandet är det främst uppskattnings- och statusbehovet samt självförverkligandet som kan påverkas av företaget. De grundläggande behoven är i stort sätt tillgodosedda i vår typ av samhälle, tack vare vårt rättsskydd, lagar och normer.¹⁸ De övriga behoven har företagen möjlighet att styra över, då främst via sina belöningsystem.

Eftersom Maslows teori är en av de mest framstående inom behovsteorierna och är grunden för motivationsteorierna, har den utsatts för mycket granskning och kritik.

Maslow's need hierarchy theory ... presents the student of work motivation with an interesting paradox: The theory is widely accepted but there is little research evidence to support it¹⁹

Vidare kritik är att majoriteten av all motivations- och behovsforskningen är amerikansk. I Sverige saknas relevant forskning inom området. Det finns forskare som anser att det finns nationella aspekter som har betydelse för hur människor motiveras, vilket gör generaliserbarheten i Maslows teori orimlig.²⁰

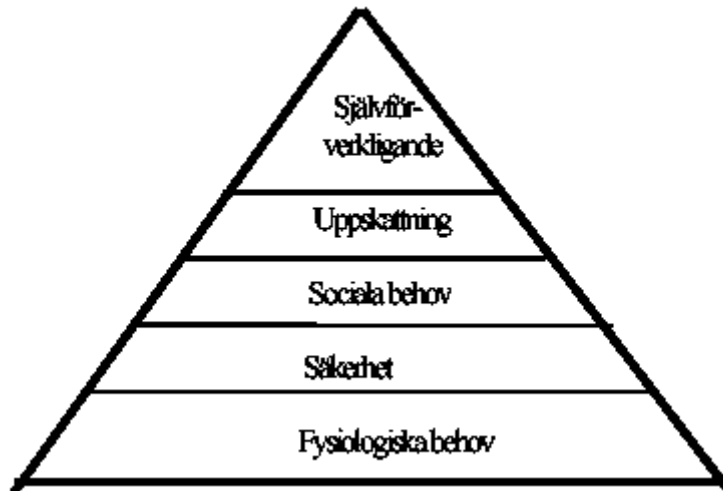
¹⁷ Beardwell, I & Holden, L. (1997), *Human Resource Management - A Contemporary Perspective*

¹⁸ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

¹⁹ Sjöberg, L & Lind, F (1994) *Arbetsmotivation i en krisekonomi*

²⁰ *ibid*

Maslows teori är den forskning som är den mest grundläggande teorin inom behovs- och motivationsforskningen, och den ligger till grund för många andra utvecklade teorier. Herzbergs arbetsmotivationsteori bygger på Maslows teori översatt till arbetslivet.



Figur 4: Maslows behovspyramid

Källa: Av författarna själva illustrerad utifrån: Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

3.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Huvudbegreppen i Herzbergs tvåfaktorteori är hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är de förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att individerna inte ska vantrivas. Motivationsfaktorerna är däremot de villkor som uppstår i arbetsuppgifterna.²¹

Det är bara vissa faktorer som kan skapa tillfredställelse och bidra till motivationsökning. Exempel kan vara: själva arbetet, utvecklingsmöjligheter, känslan av erkännande och möjligheterna att uträtta något väsentligt.²²

²¹ Beardwell, I & Holden, L. (1997), *Human Resource Management - A Contemporary Perspective*

²² ibid

Det enda sättet att få en medarbetare motiverad är att ge honom arbete, som verkar stimulerande och ger honom ansvar.²³

Dessa faktorer rör själva arbetet och dess uppgifter, hygienfaktorerna innefattar däremot de faktorer som knyts till arbetsmiljön. De sistnämnda har krav på sig att de måste vara uppfyllda innan motivation inträffar. Företagets policy, förhållandet mellan de enskilda medarbetarna, arbetsförhållanden, lön, status och säkerhet är alla exempel på hygienfaktorer.²⁴

Det är viktigt att inse att arbetsmotivation kräver faktorer av båda slag. Företaget måste påverka de yttre hygienfaktorerna samtidigt som de arbetar med att förbättra de inre motivationsfaktorerna.

Yttre faktorer som lön kan t ex få medarbetarna att byta jobb till en annan arbetsplats. Däremot säger lönen litet om hur en person trivs och vad hon eller han uträttar, det vill säga med arbetet i sig.²⁵

Precis som Maslows behovsteori har även Herzbergs tvåfaktorsteori utsatts för hård kritik. Trots denna kritik och dåligt empiriskt underlag citeras modellerna flitigt i forskningslitteratur.²⁶

3.3 Kognitiva teorier

Kognitiva teorier är en viktig del för motivation och motivationsteorier. De visar på samspelet mellan individernas tankemönster och omgivningen. Forskningen inom de kognitiva teorierna har mest fokuserat på två slags tankar: individens tankar om sig själv och individens tankar om sin omgivning.²⁷

²³ Jäghult, B (1978) *Ledarskap*

²⁴ Zetterberg, Hans (1977) *Arbete, Livsstil och Motivation*

²⁵ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

²⁶ Sjöberg, L & Lind, F (1994) *Arbetsmotivation i en krisekonomi*

²⁷ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

3.3.1 Attributsteorin

Attributsteorin, en kognitiv teori, menar att individer kan lära sig huruvida de styrs av yttre eller inre faktorer. Detta gör de genom att observera sitt eget handlande i olika situationer. Kopplingen till belöningar och motivation ligger i att de individerna som känner sig styrda av yttre faktorer också söker yttre belöningar såsom lön och status. De som däremot styrs av inre element söker efter inre drivkrafter, t ex utvecklande arbetsuppgifter.²⁸

Vid utformning av belöningsystem bör det iakttas att olika individer drivs av olika slags faktorer. Ett standardiserat belöningsystem, som inte tar hänsyn till detta, kan få negativa konsekvenser i stället för att vara motivationsdrivande. Ekonomiska ersättningar och övervakning kan fungera negativt och tränga undan inre motivation.²⁹ Det är alltså viktigt att inte låta de standardiserade belöningsystemen få för stor fokusering på att vara heltäckande för alla individer. Vanligast är att de yttre belöningarna dominerar den inre motivationen.³⁰

3.3.2 Förväntningsteorin

En annan kognitiv teori som frekvent används inom motivations- och belöningsystem är förväntningsteorin. Det är en integrerad teori som bygger på en mängd viktiga variabler. Teorin förklarar arbetsmotivation utifrån fyra huvudvariabler: motivationsstyrka, personlighet, kompetens och rolluppfattning. Det har påpekats att det är av stor vikt att relatera individens motivation och handling till företagets och individens mål. Först då sambandet begrips går det att förstå varför en individ handlar på ett visst sätt framför ett annat.³¹

I teorin och begreppet förväntning ligger två olika typer av förväntningar. Dels handlingskonsekvens vilket innebär att individen ser ett samband mellan varje handling och dess konsekvens. Individen förväntar sig en viss konsekvens för ett visst beteende. Den andra

²⁸ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

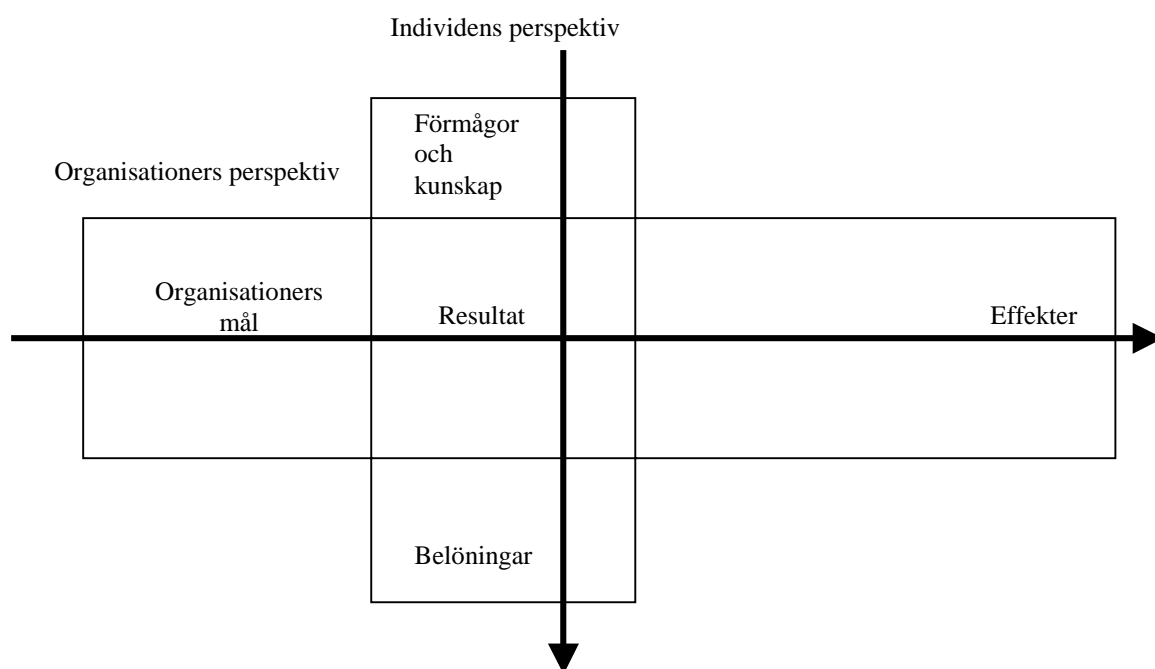
²⁹ *ibid*

³⁰ Sjöberg, L & Lind, F (1994) *Arbetsmotivation i en krisekonomi*

³¹ Beardwell, I & Holden, L. (1997), *Human Resource Management - A Contemporary Perspective*

typen är ansträngningskonsekvens, vilket innebär att det finns en förväntan hos alla individer huruvida en prestation lyckas eller inte.

Hur ska förväntningsteorin kopplas till de olika företagens belöningsystem? Enligt Kaplan och Atkinson bör ett samband mellan teorin och utformningen av belöningsystem finnas. De menar att belöningar bör ges för specificerade individuella prestationer samt för beteenden som ligger i samklang med företagets mål. Utvärdering av belöningarnas framgång ska ske på ett sådant sätt att beslutsfattarna får information som hjälper dem att förstå relationen mellan resultat och belöning.³²



Figur 5: Förväntningsteori

Källa: Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

3.4 Belöningsmodeller

Vilka olika slags belöningar har en företagsledning möjlighet att använda sig av för att premiera sin personal? Medför högre lön ett bättre resultat? Det finns många frågor som måste besvaras när belöningsystemen ska beskrivas och analyseras. Ekonomiska incitament påverkar arbetsmotivationen och produktiviteten, men sambanden är inte enkla och påverkas

³² Kaplan, R & Atkinson, A (1998) *Advanced Management Accounting*

av många faktorer.³³ Den ekonomiska definitionen av belöningsystem innefattar alla former av belöningar till personalen, bland annat är monetära former som lön, bonus och vinstandelsstiftelser vanliga. Även förmåner som pensionslösningar, hälsovård och kompetensutveckling tillhör definitionen. Målet för alla incitament är dock att öka motivationen hos personalen samt behålla kvalificerad personal.³⁴

Beskrivning av belöningsystem bör betraktas som ett långsiktigt projekt och det finns fyra dimensioner att undersöka.

Syftet	Grunden
Form	Mottagare

Figur 6: Belöningsystemets dimensioner

Källa: Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

De fyra dimensionerna är: syftet, grunden, formen och mottagaren³⁵. Syftet med belöningsystem är främst att framkalla önskvärda prestationer och en passande företagskultur. Detta måste fungera för befintlig personal men även sändas ut som signaler för att attrahera nya medarbetare.

Som grund för belöning kan ledningen välja antingen finansiella mått såsom resultat, räntabilitet och omsättningshastighet eller ickefinansiella mått såsom antal samtal, effektivitet och snabbhet i arbetet. Formen för belöning avser olika typer av belöningar som kan ges ut, monetära belöningar, ägarandelar osv. Belöningar kan också särskiljas genom att betrakta dem som finansiella eller ickefinansiella. Som finansiell belöning kan nämnas lön och bonus vilka resulterar i monetära ersättningar. Icke finansiella belöningar ger inga monetära ersättningar men de får personal att känna sig uppskattad och viktig, exempelvis genom att företaget erbjuder stimulerande arbetsuppgifter och handlingsfrihet.

³³ Svensson, A (1997) *Målstyrning i praktiken*

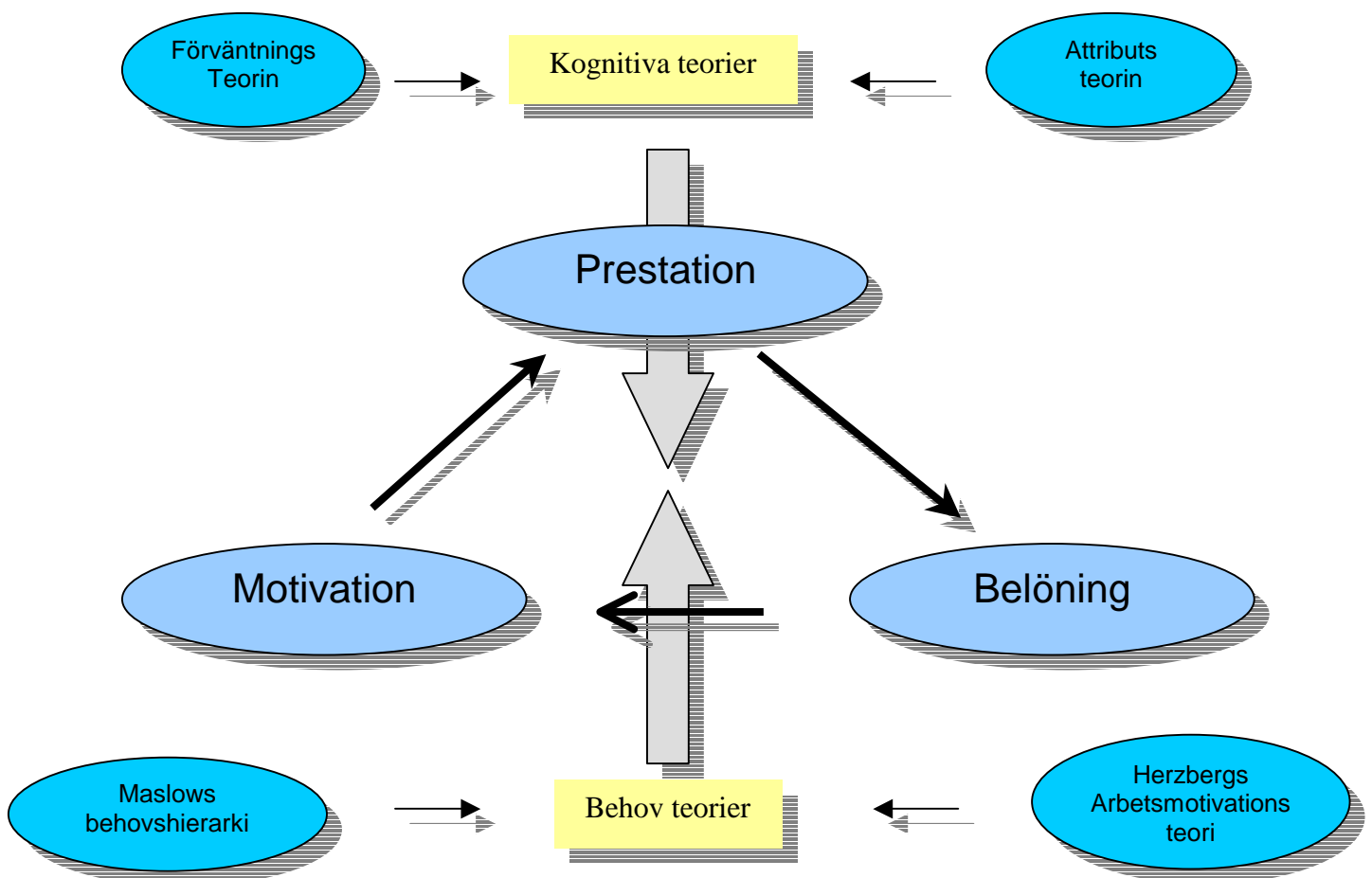
³⁴ Andersson, Lt & Bratteberg, J (2000) *Incitamentprogram*

³⁵ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

Den sista dimensionen i denna modell är mottagaren av belöningarna och behandlar vem som är berättigad belöningen.³⁶

3.5 Vår teoretiska referensram

Efter att ha presenterat de olika modellerna vi använt oss av i vår undersökning, vill vi nu visa hur vi ser sammanhanget mellan de olika teorierna. En visuell bild på hur vi betraktar sammanhanget:



Figur 7: Teoretisk referensram

Källa: Av författarna själva illustrerad

Vi menar att det finns tre huvudbegrepp som är viktiga att ta del av och som hänger ihop, nämligen motivation, prestation och belöning. Belöningar är motivationshöjande och bidrar

³⁶ Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken*

till motivation. Motiverad personal ökar och förbättrar prestationer i arbetet vilket medför att belöning kan delas ut.

Maslows behovshierarki tar upp behov som status och uppskattning. Dessa kan ses som ickefinansiella belöningar i form av t ex en befordran eller en löneförhöjning. Eftersom Herzbergs arbetsmotivationsteori är en utveckling av Maslows behovshierarki finns det liknande kopplingar till belöningar även inom den modellen.

Hygienfaktorer är de förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att individerna inte ska vantrivas och motivationsfaktorerna är de villkor som uppstår i arbetsuppgifterna. Dessa faktorer kan påverkas och styras utifrån hur företagets belöningsystem byggs upp.

I de kognitiva teorierna, attributteorin och förväntningsteorin, finns också kopplingar till belöningar. Enligt attributteorin är individerna styrda av yttre och inre faktorer. Lön och status är exempel på yttre faktorer, och de kan vara av både finansiell och ickefinansiell karaktär. De inre drivkrafterna är ickefinansiella belöningar såsom t ex utvecklande arbetsuppgifter.

Vidare är förväntningsteorin uppbyggd utifrån förväntningar på belöningar beroende på handlande. Dessa belöningar kan vara både finansiella och ickefinansiella. Det viktigaste är att de har en koppling till organisationens mål och belöningsstrategier.

Samtliga modeller är nära besläktade och har många gemensamma beståndsdelar, men det gemensamma för samtliga teorier är att de tar sig in i det kretslopp som består av belöning, motivation och prestation.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras fakta om de olika företagen som vi studerat i vår undersökning, våra intervjupersoner samt en sammanfattning av de svar de gav oss under intervjuerna.

4.1 Framfab

4.1.1 Företagspresentation

Framfab, eller Framtidsfabriken som företaget hette från början, bildades i Lund 1995 av ett gäng unga killar med intresse för rollspel och datorer. I spetsen stod Jonas Birgersson, Framtidsfabrikens VD. I takt med att tekniken gjorde framsteg och Internet växte utvecklade de sina intressen för datorer och Internet. Affärsidén gick ut på att hjälpa andra företag att presentera sig elektroniskt via Internet. De byggde webbplatser, gav strategisk rådgivning och sålde digitala tjänster. Framtidsfabrikens första uppdrag blev att för Telias räkning skapa en samlingsplats för spelintresserade på Internetsidan Passagen. Kundantalet växte fort och stora företag som Bilia, Volvo Car Corporation, Vattenfall och SAAB tog hjälp av Framtidsfabrikens tjänster. Utvecklingen gick snabbt; 1995 hade Framtidsfabriken fem anställda, 1997 hade man 40 personer som arbetade inom företaget. I december 1997 gick man samman med företagen Coin och Computence. Genomslagskraften var stor och kunderna strömmade snabbt till.³⁷

³⁷ Willim, Robert (2002) *framtid.nu flyt och friktion i ett snabbt företag*

Under 1999 gick Framtidsfabriken samman med Netsolutions från Stockholm och man öppnade samtidigt flera nya kontor runt om i Sverige. Under en tid hette företaget Framtidsfabriken Netsolutions innan man bytte till det kortare och internationellt gångbara namnet Framfab. Framfab fortsatte att köpa upp företag, både i Sverige och utomlands, och förvandlades snabbt till en koncern. Företaget introducerades på Stockholm Börsens O-lista och år 2000 översteg antalet anställda i Framfab 2000 personer. Från att ha haft en omsättning på 3 miljoner kronor 1995 omsatte man 1999 hela 355 miljoner kronor.³⁸

Framfab var en ny typ av företag med nya produkter och nya attityder, vars vision var att bli det snabbaste och mest innovativa konsultföretaget inom Internet i världen.³⁹ Företaget inriktade sig på nätverksekonomi och arbetade för att vara pionjärer. Eftersom verksamhetsområdet var nytt fanns det inga regler eller modeller inom området utan Framfab kunde skapa sina egna spelregler och strukturmodeller.⁴⁰ Med Birgersson i spetsen blev Framfab ett företag som skulle representera den nya ekonomin. Till skillnad från de flesta andra konsultföretag framträdde Framfab som ett avslappnat företag med friare spelrum och med större flexibilitet för de anställda.

I slutet av 1990-talet ingav ett snabbt växande och expanderande företag som Framfab förväntningar och förhoppningar. Aktiens värde steg i samma takt som investernas förhoppningar ökade. Dessa investeringar skapade i sin tur möjligheter att köpa upp andra bolag och på så sätt växa. Expandingen blev positivt mottagen på börsen och aktiens värde ökade ytterligare. Framfab lyckades bilda en spiral som snabbt förde dem högre och högre upp. Företaget var först på produktmarknaden och deras konkurrensstrategi blev snabbhet, det var detta som skulle göra Framfab till världens ledande konsultföretag.⁴¹

Ledningens teori var att ju större företaget var och ju fler anställda de hade desto mer kunde de tjäna och utvecklas. Eftersom utvecklingen inom data och Internet gick snabbt vid den här tiden var det en fördel att vara en flexibel organisation där man snabbt kunde ta fram nya produkter.

³⁸ Årsredovisning 1999

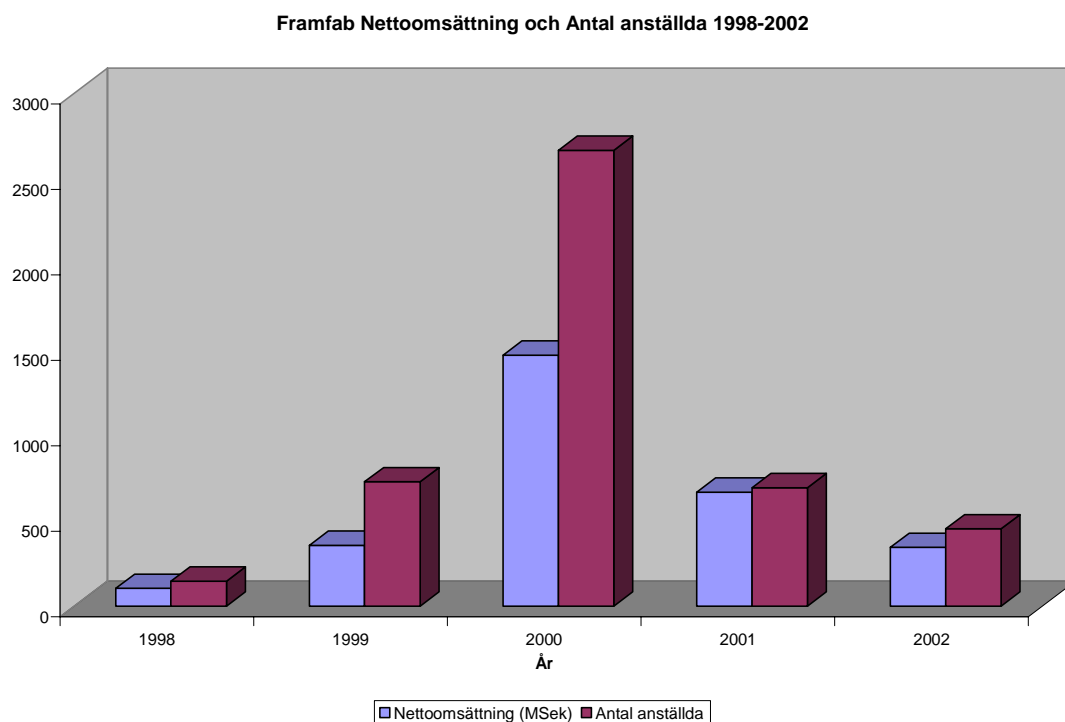
³⁹ Årsredovisningen 1999

⁴⁰ Thomassen, N. & Aagaard, S. (1999) *Culture Mag.*

⁴¹ Willim, Robert (2002) *framtid.nu flyt och friktion i ett snabbt företag*

Framfabs uppgång och tillväxt varade fram till mars 2000. Vid millenniumskiftet började kunderna och omvärlden kräva mera struktur och klarare spelregler. För Framfab som vuxit snabbt blev omstruktureringskraven svåra. Koncernen hade plötsligt blivit dyr och svårstyrd; erfarenhet och rutin saknades. Aktiekursen försämrades och samma spiral som tidigare fått företaget att växa fick det nu att sjunka. I slutet av 2000 avgick Jonas Birgersson som VD och ersattes av Johan Wall. Medias positiva bevakning blev allt mer negativ och företaget tvingades till nedskärningar och uppsägningar. Framfab förvandlades långsamt till ett mer traditionellt konsultföretag med standardisering, åtstramning och tydliga riktlinjer.

4.1.2 Tillväxt



Figur 8: Tillväxt Framfab

Källa: Av författarna själva illustrerad utifrån Framfabs årsredovisningar 1999-2002

Framfab börsnoterades 1998 och tillväxten sköt i höjden direkt. Mellan 1999-2000 ökade nettoomsättningen med drygt 1 miljard kronor, vilket motsvarade en ökning på ungefär 210

% . Under samma period ökade antalet anställda från 730 till 2670 stycken, vilket motsvarade en ökning på ungefär 270 % .⁴²

4.1.3 Intervjupersoner

Mattias Söderhielm Mattias Söderhielm gick i början av 1997 in som delägare i Framfab. Söderhielm startade upp företagets Stockholmskontor och arbetade bland annat som kundansvarig, projektledare, finanschef, produktansvarig och strategichef. Söderhielm arbetade kvar inom Framfab fram till augusti 2001.

Peter Ekelund Peter Ekelund var under 1998 och 1999 styrelseordförande i Framfab. Ekelund blev värvad av en vän vars företag köptes upp av Framfab. Idag arbetar han som VD för Novestra.

Mattias Lindberg Mattias Lindberg känner Jonas Birgersson sedan länge och var med om att starta Framfab 1995. Han började som projektledare för att 1998 bli platschef för Framfabs Ideon kontor. Idag driver han tillsammans med Birgersson Labs 2.

Robert Willim Robert Willim har doktorerat i etnologi vid Lunds Universitet. Willim har genomfört en fallstudie av Framfab och dess företagskultur. Under perioden 1999 till 2001 gjorde han omfattande observationer och intervjuer på Framfabs kontor i Lund.

4.1.4 Intervjupersonernas beskrivning

Arbetsbelastningen på Framfab var från och till väldigt hög. Under tillväxtperioden var efterfrågan enormt hög vilket medförde att de anställda fick jobba väldigt mycket, framförallt när projekt närmade sig deadline. Eftersom Framfab startades av människor med ursprung i

⁴² Årsredovisning 1999-2002

föreningslivet som fick chansen att arbeta med sin hobby skapades en speciell atmosfär. Gränsen mellan fritid och arbete var flytande för de anställda, och många av dem spenderade mycket tid på kontoret eftersom det där fanns tillgång till den nyaste tekniken i form av datorer och bredband. Kontoret blev ett starkt socialt fäste och många anställda involverade sina liv med Framfab. I början var flera av dem som anställdes gamla kompisar från rollspelsföreningar och de delade samma intressen. Då Framfab expanderade snabbt blev det svårt att finna kompetent personal, detta i kombination med att man aldrig sa nej till ett jobb medförde ytterligare hård arbetsbelastning. Framfab var under tillväxtfasen ständigt för små för vad de gjorde, kunderna ställde höga krav och man kunde inte neka dem.

När Framfab gick ur tillväxtfasen blev de plötsligt tvungna att avskeda en stor del av sin personal. Eftersom efterfrågan samtidigt sjönk under denna period var arbetsbelastningen ungefär konstant.

Medias bevakning av Framfab var väldigt stor, och den var i mångt och mycket fokuserad kring Jonas Birgersson. Bevakningen ansågs inte vara proportionell, när Framfab befann sig i tillväxtfasen höjdes de till skyarna och Jonas Birgersson betraktades som en frälsare. Han presenterades som en visionär vars syfte var att förändra Sverige. Framfab beskrevs som ett företag där lekfullhet och kreativitet var nyckelfaktorer för att skapa en bra företagskultur samt konkurrenskraftiga tjänster. När konjunkturen vände blev Birgersson istället lite av en syndabock och media framställde honom och företaget i betydligt sämre dager.

Framfab valde medvetet att hålla lönerna lite lägre än vad andra företag i branschen gjorde eftersom de utgick från att en rolig atmosfär kunde kompensera lönerna. Trots detta var Framfab ett populärt företag som många ville jobba på, vilket delvis berodde på det optionsprogram som fanns. Optionsprogrammet var utformat som så att de anställda fick en möjlighet att köpa aktier i framtiden till ett förutbestämt värde. Mängden optioner som varje anställd fick var individuellt bestämt, men generellt fick personer inom ledningen och nyckelpersoner en större tilldelning medan ny personal fick betydligt färre. Det var inte många som blev rika på optionsprogrammen eftersom de inte hann lösa ut dem i tid.

När Framfab slogs ihop med Coin och Netsolutions krockade Framfabs föreningsanda med de traditionella konsultbolagen där lön, bonus och optionsprogram ansågs väldigt viktigt.

Grundarna av Framfab hade aldrig haft pengar som den största motivationsfaktorn utan känt sig motiverade av att få arbeta med något kul och revolutionerande. Efter sammanslagningen initierades ett bonussystem där bonus skulle fördelas dels efter hur mycket de anställda arbetade och dels efter hur bra de slutförda projekten blev. Detta system fungerade inte alls eftersom det var svårt att identifiera vem som varit projektledare och under vilken period som projektet pågått. Framfab jobbade kontinuerligt med sina kunder och därför fanns det inga uppenbara gränser för början och slut av projekt. Framfab hade heller aldrig varit en strikt strukturerad organisation.

När det gällde övriga förmåner var Framfab inte frikostiga. Gratis snacks och möjligheten att nyttja företagets tekniska prylar var några av de få förmåner som fanns. Framfab hade IKEA som förebild och man ville därför använda sig av billiga men okonventionella lösningar. Ett exempel på den restriktiva kulturen som rådde var att när personalen reste inom tjänsten färdades de alltid med det billigaste tillgängliga färdmedlet. Det anordnades också en del fester, men de var inte av den glamorösa karaktären utan istället hyrdes en industrilokal och företaget bjöd på öl.

Det fanns ingen utpräglad karriärväg i motiverande syfte. Framfab ville ha en platt hierarki, vilket innebar att det inte fanns en massa mellancheferpositioner. Istället var Framfab uppdelat i små moduler och tanken var att man utifrån detta skulle kunna skapa dynamiska moduler av olika storlekar för att lösa olika projekt. Detta fungerade inte särskilt väl då de små modulerna inte gärna ville dela med sig av viss kompetens, eftersom de själva kunde behöva den i sitt egna projekt. Dock fanns det ett stort behov av projektledare och det var en karriärväg som många av de anställda tog. Eftersom Framfab växte snabbt var företaget tvungna att rekrytera många projektledare vilket visade sig vara väldigt svårt. Ofta fick de ta in personer utan någon erfarenhet eftersom det krävdes att projektledarna delade företagets värderingar och anda.

När Framfab startades rådde en föreningsanda inom företaget. De anställda var motiverade eftersom de fick göra något som var nytt och revolutionerande och därför spenderade de gärna mycket tid på sitt arbete. När Framfab sedan började växa, bland annat genom att köpa upp andra företag, försvann föreningsandan och ersattes av mer kommersiella värderingar. Motiverande faktorer fanns på en mängd olika plan. Dels fungerade optionsprogrammet som motiverande eftersom ett väl utfört projekt i längden skapade mervärde som sedan

reflekterades i aktiepriset. Varje enskild anställd kunde se sin förmögenhet växa. Många av de anställda nämner också själva faktumet att Framfab figurerade mycket i media som häftigt och att de fick en känsla av att de var en del av något väldigt stort som höll på att förändra världen. Lekfullheten, den spännande tekniska utrustningen och den sociala miljön är även motiverande faktorer som poängteras.

När konjunkturen vände var det betydligt svårare att motivera de anställda. I takt med ökade nedskärningar blev personalen orolig vilket medförde missnöje. De började använda sig av olika strategier för att få behålla sina jobb vilket i sin tur ytterligare sänkte ner Framfab i en ond cirkel. Under denna period var Framfab tvungna att kostnadseffektivisera vilket innebar att många av de förmåner som personalen haft försvann.

4.2 Telelogic

4.2.1 Företagspresentation

Telelogic grundades i Malmö 1983 på initiativ av dåvarande Televerket. Televerket förutspådde högre kostnader för utveckling av programvara till företag inom telekommunikationssektorn, och Telelogics funktion blev att bedriva forskning inom detta område.⁴³

1984 påbörjades utvecklingen av SDL Suite, ett paket för att utveckla programvara vars syfte var att automatisera hela utvecklingsprocesser. 1985 presenterades SDL och fick mycket uppmärksamhet vilket medförde att Televerket beslutade sig för att göra SDL kommersiellt och 1988 påbörjades marknadsföringen på ett internationellt plan.⁴⁴

1989 gick Telelogic ihop med Telesoft, eftersom Telesoft hade den så kallade ADA teknologin som ansågs bli strategiskt viktig i framtiden. Denna sammanslagning var inte framgångsrik och Televerket beslutade sig för att samla sin forskning under dotterbolaget Infologics, vilket resulterade i ytterligare en flytt för Telelogic. 1992 släpptes Telelogic fria

⁴³ Telelogic årsredovisning 2002

⁴⁴ Ibid

och blev därmed helt självständiga. De hade då för avsikt att renodla sin verksamhet och enbart satsa på SDL. 1993 var ett framgångsrikt år och flera internationella avtal slöts med stora företag som Ericsson och AT&T.

1995 köpte Saab Combitech upp Telelogic vilket gav Telelogic tillgång till ett stort internationellt nätverk och internationella resurser. Samtidigt öppnade Telelogic sitt första kontor i USA och den 8 mars 1999 noterades Telelogic på Stockholmsbörsens O-lista. Samma år förvärvades den största konkurrenten, fransk ägda mjukvaruföretaget Verilog och tillväxten var under denna period mycket hög.⁴⁵

Under 2001 började marknadsläget försämrats successivt, och Telelogic blev tvungna att göra personalnedskärningar. Under denna period infördes ett system för att sänka lönerna temporärt med 10 %, vilket drabbade ungefär 70 % av de anställda. Under 2002 var marknaden fortsatt svag, men Telelogic lanserade nya produkter och lyckades stärka sina marknadsandelar. I slutet av 2002 hade företaget ungefär 800 anställda i 17 länder och verksamhet skedde på tre kontinenter (Nordamerika, Europa och Asien).⁴⁶

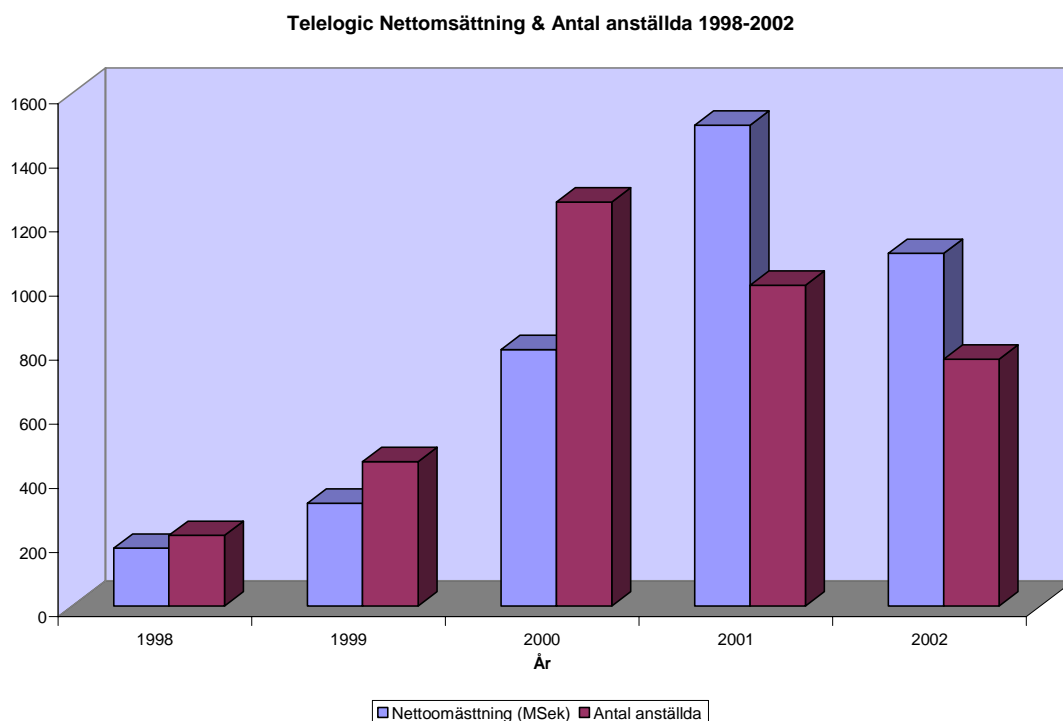
Deras affärsidé var och är att hjälpa varje kund att automatisera utvecklingsprocessen av system och mjukvara genom att leverera verktyg av världsklass.⁴⁷

⁴⁵ Telelogic årsredovisning 2001

⁴⁶ Telelogic årsredovisning 2002

⁴⁷ Ibid

4.2.2 Tillväxt



Figur 9: Tillväxt Telelogic

Källa: Av författarna själva illustrerad utifrån Telelogics årsredovisningar 1999-2002

Från det att Telelogic startade fram till 1998 hade de en ökning av nettoomsättningen med ungefär 10 % - 20 % per år och antalet anställda ökade med ungefär samma hastighet. Detta förändrades kraftigt under åren 1998-2001 då nettoomsättningen helt plötsligt ökade med ungefär 100 % per år. Även antalet anställda ökade lavinartat och som exempel kan nämnas att mellan 1999 och 2000 så ökade antal anställda från 450 till 1260 stycken. Detta motsvarar en ökning på ungefär 180 %.⁴⁸

⁴⁸ Telelogic årsredovisning 2000-2002

4.2.3 Intervjupersoner

Hedvig Ekman Hedvig Ekman arbetade på Telelogic från augusti 1998 till april 2002. Hon arbetade som sälj- och marknadsassistent för divisionerna Emerging market och Norden.

Andreas Uhr Andreas Uhr arbetade på Telelogic under år 2000 och 2001. Under dessa två år var han ansvarig för försäljning och distribution.

Martin Axelsson Martin Axelsson arbetar på produktavdelningen hos Telelogic, och har gjort det sedan 1997. Han jobbar inom Telelogic Tau och är idag ansvarig för en del av detta projekt.

Henrik Nambord Henrik Nambord arbetade under perioden 1999-2001 på Telelogic. Under denna tid arbetade han både i USA och Sverige. I USA var han Operational Manager och i Sverige var han Business Controller.

4.2.4 Intervjupersonernas beskrivning

Arbetsbelastningen på Telelogic var av skiftande karaktär och den kunde variera mycket mellan olika enheter och olika chefer. För personal inom produktutveckling var det vanligast att de arbetade 8-17, och en heltidstjänst innebar i praktiken en arbetsinsats på 42-43 timmar i veckan. Inom försäljningsdivisionen och i ledningsgruppen rådde det däremot en annan kultur och där förväntades det lite mer flexibilitet angående arbetstiden. Detta var inte uttalat i arbetsbeskrivningen, utan en anpassning som varje enskild anställd fick göra efter egen förmåga. Ofta blev möten och kurser förlagda till helgen, och det förväntades att de anställda kunde närvara på dessa.

När Telelogic gick ur sin tillväxtfas påverkade detta arbetsbelastningen hos framförallt ledningen och försäljningsdivisionen genom att de fick lägga ned ytterligare tid för att sälja sina produkter. Dessutom var Telelogic tvungna att börja avskeda folk, vilket stärkte trycket

på dem som fick stanna kvar. Inom produktutveckling höll sig arbetsbelastningen ungefär konstant trots de sämre ekonomiska tiderna.

Media hårdbevakade inte Telelogic på samma sätt som de gjorde med andra IT företag under åren med hög tillväxt, trots att aktiekursens ökning låg bland de högsta på den svenska börsen. En anledning till den svaga mediebevakningen tros vara att media inte förstod vad Telelogic egentligen producerade. Ett exempel på detta är att Dagens Industri skrev i en artikel att Telelogic tillverkade krockkuddar till Volvo, vilket var helt fel. Den övriga rapporteringen som skedde i media uppfattades dock som korrekt och inte vinklad.

Telelogic satte de anställdas löner så att de skulle vara lite högre än genomsnittet för andra liknande företag i branschen. De flesta anställda hade en kombination av fast och rörlig lön. För företagsledning, säljare och konsulter var den rörliga lönen baserad på försäljningsmål. En rörlig del fanns även inom områdena administration och produktutveckling, med måluppfyllelser såsom att personalen var klar inom en viss tid eller att de lyckats uppnå en viss kvalitet på produkterna. Under perioden med stark tillväxt rusade lönerna i höjden, och Telelogic var mycket frikostiga med löneförhöjningarna.

När konjunkturen vände skärptes också reglerna för löneförhöjningar. Under år 2001, vid den djupaste ekonomiska krisen, införde Telelogic en tidsbegränsad lönesänkning för en period av nio månader. Denna lönesänkning var inte av tvångskaraktär utan frivillig, och företaget vädjade till sina anställda att de skulle minska sin lön. Minskningen skulle vara av storleken 10 % för vanlig personal och 20 % inom ledningen. Om en anställd valde en lönesänkning på 10 % kunde denna person också välja att jobba 10 % mindre. Ungefär 70 % av personalen gick med på en lönesänkning, men storleken av lönesänkningen som accepterades av de anställda var väldigt olika. Lönesänkningen uppfattades av en del personal som orättvis, medan andra tyckte att man givetvis skulle göra denna uppoffring för sitt företag.

Företaget initierade också två olika optionsprogram, ett under år 1998 och ett under år 1999. Båda optionsprogrammen omfattade samtliga anställda, och programmen fungerade som så att de anställda gavs rättigheten att köpa ett visst antal optioner till ett förutbestämt pris. Antalet optioner som erbjöds varje anställd berodde på vilken position de hade inom

företaget, vilket innebar att till exempel samtliga programmerare erbjöds samma antal optioner. En programmerare med chefsfunktion erbjöds i sin tur ytterligare fler optioner.

Det första optionsprogrammet erbjöds innan de stora aktiekursökningarna hade börjat. Detta innebar att de anställda inte var säkra på om det skulle löna sig rent ekonomiskt, vilket i sin tur resulterade i att några valde att inte köpa några optioner alls. Det första optionsprogrammet var väldigt förmånligt för de personer som köpte optioner. Det andra optionsprogrammet var aktivt även under perioden då nedgången började, vilket innebar att ledningen fick ändra reglerna för det optionsprogrammet eftersom det annars skulle vara omöjligt att få någon utdelning.

Som andra förmåner nämndes fri läkarvård, mobiltelefon, fri friskvård, rikskuponger, gratis taxiresor, första klass flyg och firmabil. Alla anställda hade inte alla förmåner utan de förhandlades individuellt precis som lönen. Under tillväxtperioden var Telelogic mycket generösa med kompetensutveckling av personal, man ordnade ledarskaps- och säljutbildningar på olika platser i världen och det var relativt lätt att få till stånd den typen av aktiviteter. De ordnade också gigantiskt stora och påkostade fester, till exempel flögs samtliga anställda till Köpenhamn inför en stor fest vid millenniumskiftet. Budgeten för varje enskild aktivitet var väl tilltagen, men samtidigt var det väldigt hårda regler när det gällde att hålla den. Personal som flög mycket fick flyga första klass. Då nedgången började ändrades reglerna markant, utbildningar ställdes in med kort notis och många påbörjade projekt fick istället läggas ner.

Det fanns aldrig någon uttalad karriärväg, och karriär användes inte som ett direkt lockmedel av ledningen. Det fanns dock många olika titlar att uppnå, och de som ville skaffa sig större ansvar hade en möjlighet att göra det.

Under tillväxtperioden genomsyrades Telelogic av en positiv anda. Denna positiva kultur gjorde det roligare för de anställda att gå till jobbet, och alla problem var lätta att lösa eftersom de anställda gärna hjälpte varandra. Personalen kände sig generellt högt motiverade eftersom gemenskapen sinsemellan var hög, man kunde få mer ansvar om man ville ha det, bra chefer rekryterades och alla kände sig delaktiga i företaget. Att dessutom se hur optionsvärdet ökade gav ytterligare positiv vind i företaget.

När konjunkturen istället vände nedåt ville man från ledningens håll sprida ut känslan av att ”vi ska hjälpas åt för att ta oss igenom detta”. Detta uppfattades dock inte av personalen som särskilt motiverande, framförallt när ledningen samtidigt avskedade folk på löpande band. Avskedningsprocessen fungerade dåligt, många av de anställda hade en uppsägningstid på 6 månader, vilket innebar att de avskedade fick vara kvar på företaget under en lång period sedan de avskedats. Anledningen till de långa uppsägningstiderna berodde på att man ville knyta personal till sig under tillväxtåren, eftersom andra företag försökte locka över folk. De anställda uppfattade att de fick bristfällig information och en negativ vind började blåsa i företaget. Nya affärsplaner fick först godkänt för att efter ett tag bli nedskurna, och mycket av det arbete som de anställda gjorde kom aldrig till någon nytta. En del av de anställda kände sig pressade att prestera bra resultat för att få stanna på företaget.

5. Analys

I detta kapitel börjar vi med att analysera de olika företagen separat för att sedan se likheter och skillnader. Vi avslutar kapitlet med att analysera resultatet med hjälp av vår referensram samt presentera tre situationsanpassade modeller.

5.1 Framfab

Finansiella belönings- och bonussystem infördes när Framfab gick samman med andra, mer traditionella företag. Sammanslagningarna medförde en krock mellan olika företagskulturer och strukturer. När Framfab startades fanns inga uttalade motivations- och belöningsystem. Det krävdes helt enkelt inga strategiska belöningsystem för att motivera personalen. Organisationen styrdes i en föreningsanda där belöningarna bestod av gratis läsk och tillgång till den nyaste tekniken. De anställda bestod av ett kompisgäng med stora drömmar och detta räckte för att få dem att arbeta hårt. De motiverades av en inre motivation. Yttre motivationsfaktorer som hög lön, bonus och status var aldrig de styrande orsakerna till att starta företaget. Föreningsandan levde under flera år kvar och det handlade till största del om personlig utveckling, möjlighet att få skapa något stort och att ha kul. När Framfab gick samman med Coin och Netsolutions krockade föreningsandan, den inre motivationen, med de traditionella konsultföretagens värderingar, den yttre motivationen. Efter sammanslagningarna kom krav på bonus- och optionsprogram och den gamla föreningsandan tvingades åt sidan till förmån för mer kapitalistiska faktorer. Vi anser att detta medförde en identitetskris för den företagskultur som vuxit fram. De finansiella förmånerna lockade nya slags människor till företaget, människor som motiverades av tanken på att bli rika. Detta

verkar ha skapat oenighet och förvirring bland personalen. Den öppna kompisstämningen ersattes sakta men säkert av hierarki, låsta dörrar och strikta förordningar.

Inom Framfab fanns en platt hierarki vilket medförde att belöningssystemen var jämnt fördelade till samtliga i personalen. Belöningarna bestod av bonus- och optionsprogram. Från början fördelades bonus ut beroende på hur bra projekten var och hur snabbt de genomfördes. Detta koncept visade sig dock var omöjligt att följa inom en organisation som Framfab där strukturen var dålig och gränserna mellan de olika projekten var diffusa. Ofta visste varken personal eller ledning vem som var ansvarig projektledare eftersom de ständigt byttes ut. Processerna var ofta långa vilket medförde svårigheter att avgöra projektens exakta längd. Dessa frågetecken medförde att bonussystemet var dömt att misslyckas och fick omorganiseras.

Maslow menar i sin behovspyramid att människor har behov som påverkar deras motivation. De behov som kan påverkas av företagen är status, uppskattning och självförverkligande. Situationen på Framfab var speciell eftersom de anställda till stor del fick status och uppskattning via media. Under tillväxtåren var medias bevakning och lovord enorma. Jonas Birgersson framställdes som en frälsare och Framfab som början på något stort. Detta skapade en stark statusställning i samhället för de anställda inom Framfab. Samtliga personer vi intervjuat upplever medias bevakning som positiv och motiverande. Vi anser att företaget lyckades bra med att spinna vidare på medias budskap. Ledningen framhävde hela tiden hur privilegierade de anställda var att de fick vara med om något stort och revolutionerande. Många trodde att arbetet skulle förändra Sveriges ställning i världen, från ett industriland till ett ledande IT-land. Det saknades dock ett utvecklat karriärprogram inom företaget, vilket medförde att status genom titlar och positioner uteblev.

Genom att låta de anställda styra över sitt eget arbete och lösa problem individuellt med flexibilitet och fria händer gav ledningen individerna stora möjligheter till självförverkligande. Företaget visade tydligt att de hade förtroende för sin personal, deras kunskap och förmåga. Att organisationen var platt medförde att personalen fick större ansvar vilket ledde till en självständig och utvecklande atmosfär. Detta lyckades Framfab mycket bra med.

De hygienfaktorer som Herzberg nämner i sin motivationsteori var något som vi anser att Framfab till viss del misslyckades med. Framfabs policy var att aldrig säga nej till ett arbete och detta medförde stor arbetsbelastning och stress för både personal och ledning. Organisationens struktur i form av uppdelade moduler skapade interna motstridigheter och samarbetet mellan grupperna fungerade inte friktionsfritt. Det fanns motstånd mot att låna ut personal till andra moduler med högre arbetsbelastning. Inom modulerna var stämningen däremot mycket god, hjälpsam och effektiv.

Vi tror att företaget delvis blev tvunget att införa belöningsystemen för att locka till sig kompetent personal. Företaget expanderade konstant och medias positiva bild av organisationen räckte kanske inte för att locka till sig den mängd personalkompetens som behövdes.

Lönerna på Framfab var lägre än genomsnittet vilket enligt Herzbergs modell är omotiverande. Detta stämmer dock inte in på Framfab, som trots sina låga löner lyckades motivera personalen. Ingen av de personer vi intervjuat har varit negativa till att företaget hade lägre löner än resten av branschen. Enligt ledningen berodde detta på att den lekfulla och inspirerande atmosfären kompenserade. Vi tror att ytterligare en anledning kan ha varit att optionsprogrammen gav stor avkastning.

Vi anser att motivationsfaktorerna fungerade bättre på Framfab. Arbetet upplevdes av de anställda som mycket motiverande. Företaget lyckades motivera sin personal med små medel under en väldigt lång tid. Budskapet att de var med om att förändra världen gick hem hos de anställda, i alla fall så länge företaget var relativt litet. Företaget var mycket kostnadsmedvetet och det var de billiga lösningarna som var bäst. Utvecklingsmöjligheterna inom företaget var, på grund av den platta hierarkin, små. Företaget hade en stor kostnadsmedvetenhet och var därför inte frikostiga med utbildningar. Däremot fanns det möjligheter till utveckling av kunskaper inom datorer, teknik och Internet. Detta tack vare att utvecklingen gick snabbt och företaget tvingades hänga med.

Enligt förväntningsteorin är det viktigt att belöningar överrensstämmer med företagets mål och att det finns en koppling mellan resultatmått och belöningar. Framfabs aktier var under lång tid övervärderade och personaloptionerna värda miljontals kronor. Detta gav personalen

en felaktig bild av företagets ställning. Enligt ledningen var läget aldrig under kontroll och man kämpade ständigt för sin överlevnad. Detta uppfattades aldrig av personalen och därför kom den plötsliga nedgången som en chock. Vi anser att personalens förväntningar på Framfab var större än de borde ha varit.

När tiderna förändrades började Framfabs kassa sina och ledningen tvingades till nedskärningar. Vi anser att en av anledningarna till att kassan började sina var att företaget aldrig lyckades leva upp till de förväntningar som fanns. Nedskärningarna skapade i sin tur misstänksamhet mellan de anställda och som följde en omotiverad personal. Optionernas värde sjönk drastiskt och bonusbeloppen minimerades. Detta medförde att de personer som främst sökt sig till företaget för pengarnas skull snabbt förlorade sin motivation. De andra hade redan förlorat den efter att de gamla värderingarna bytts ut. Samarbetet försämrades och eftersom samarbete är otroligt viktigt inom projektarbete gick det allt sämre för företaget. En ond spiral bildades. Med omotiverad personal utfördes arbetet sämre och projekten drog ut på tiden, vilket i sin tur ledde till att aktien sjönk ytterligare och som följd blev det fler nedskärningar. Den omotiverade personalen var en faktor i den onda cirkeln som fick Framfab på fall.

5.2 Telelogic

Telelogic hade två optionsprogram. Eftersom det inte var köptvång på optionerna resulterade det i att delar av personalen avböjde erbjudandet och därmed ställde sig utanför belöningsystemet. Det var frivilligt att köpa optioner och det första programmet lanserades innan någon kunnat ana hur stor den ekonomiska förtjänsten skulle bli. I det andra optionsprogrammet var medvetenheten om den ekonomiska potentialen högre vilket medförde att fler valde att delta. Vi tror att optionsprogrammen skapade en känsla av engagemang inom företaget. Genom att omvandla personal till ägare kunde Telelogic minska de agentkostnader som fanns i organisationen i form av exempelvis bristande kostnadseffektivitet. Att samtliga anställda inte ville ta steget in i ägarrollen var inget problem eftersom majoriteten av personalen faktiskt var med i optionsprogrammet. Personalen fick en övervakande funktion och kunde bidra till att involvera en kultur där de anställda förväntades arbeta hårt under vissa perioder. Det är lättare för ledningen att motivera ägare eftersom ägarnas handlingar direkt påverkar deras ekonomi, samtidigt som det är svårt för den personal

som inte är ägare att inte dras med i ett högre tempo när deras arbetskamrater indirekt kräver det. Syftet med optionsprogrammet var att motivera personalen via ägandeskap vilket verkar ha fungerat.

Från företagets sida belönade man också sin personal genom att försöka uppfylla de behov Maslow behandlar i sin behovspyramid. Telelogic valde att uppfylla uppskattnings- och statusbehoven, samtidigt som de misslyckades med att erbjuda självförverkligande till personalen. Uppskattningsbehovet uppfylldes genom att erbjuda en lön som var lite högre än branschsnittet, vilket gav signalen att personalen var viktig och uppskattad. Vi tror att Telelogic var tvungna att erbjuda sin personal generellt högre löner än branschen. Att lyckas öka antalet anställda från 450 till 1260 på ett år kräver att det finns en lockelse för företaget. Telelogic var ett företag som under tillväxtåren behövde hitta en stor mängd välutbildad personal.

Andra förmåner som fri läkarvård, mobiltelefon och taxiresor uppskattades enbart under en begränsad period. Efter hand betraktades de endast som självklara delar av den totala ersättningen. Vi tror att detta initialt skapade en positiv motivation, känslan att företaget brydde sig om hur personalen mår. Förmånerna blev en belöning som togs för given. Telelogic anordnade också fester samt lät personal flyga första klass under affärsresor. Även här blev denna livsstil en del av vardagen och det krävdes ständigt ytterligare resurser för att motivera.

Status erbjöds i form av en mängd olika titlar som de anställda kunde uppnå. Dessa titlar var av hierarkisk natur och en ny titel innebar oftast mer ansvar. När personalen fick nya titlar fanns det även möjlighet att löneförhandla vilket medförde högre lön och starkare köpkraft. Vi anser att detta medförde att många personer sökte sig till Telelogic då de såg sin chans till snabb karriär och pengar. Vår uppfattning är att många chefer som kom in i organisationen under expansionen egentligen inte var lämpade för sin plats. Det fanns en tydlig irritation inom organisationen för att rekryteringen inte alltid sköttes på ett rättvist sätt. Det här anser vi också ledde till problem inom Telelogic.

Telelogic var väldigt generösa med att kompetensutveckla sin personal vilket för varje enskild individ innebar att deras kunskapsmängd ökade. Kunskapsmängd kan betraktas som

ytterligare ett mått på status. Vi tror att kompetensutveckling var en viktig motiverande faktor för de anställda. Möjligheten att lära sig nya saker kan ses som självutvecklande för personalen.

Det var omöjligt för Telelogic att erbjuda all sin personal självförverkligande, den högsta behovsnivån enligt Maslows behovshierarki. Organisationen var hierarkisk vilket medförde ett begränsat handlingsutrymme för de anställda. Ledningen var noga med att ha många olika titlar och nivåer som personalen kunde sträva efter. Det fanns dock inget officiellt karriärsystem. Rutinerna vid befordran var godtyckliga och detta medförde att det var svårt för varje enskild individ att välja sin egen väg.

Enligt Herzbergs teori hade Telelogic en del hygienfaktorer för att undvika vantrivsel. De erbjöd bra lön, möjligheter att utvecklas och skapa social status. På grund av den hierarki som Telelogic hade fanns det kommunikationsbrister mellan de olika enheterna. Varje enhet verkade förhållandevis självständigt, och de hade dålig insikt i hur andra enheter fungerade. Detta skapade irritation och interna konflikter, vilket i sin tur medförde vantrivsel och bristande motivation. Vi tror att det är ganska vanligt förekommande att informationen blir lidande och bristfällig i en stark hierarkisk organisation som i Telelogic.

Motivationsfaktorerna hos Telelogic var omfattande. Arbetet ansågs vara stimulerande i den bemärkelse att de gjorde något helt nytt i en spännande bransch. Vi anser att detta var en väldigt viktig motivationsfaktor som ansågs vara en belöning. Telelogic blev inte särskilt uppmärksam i media och få personer utanför branschen visste vad företaget sysslade med. Att få arbeta på ett företag som blivit utnämnt bland de tio mest intressanta företagen inom mjukvaruindustrin var motiverande för de anställda. Detta ledde till att de anställda motiverades att fortsätta göra ett bra jobb.

Effekterna vi har sett av belöningsystemen analyserar vi utifrån attributsteorin. Att anpassa generella system till många olika individer med olika karaktärer är väldigt svårt. Telelogic försökte lösa detta problem genom att endast ha ett generellt optionsprogram och istället komplettera med förmåner som anpassades till varje enskild anställd. Precis som attributsteorin förutspår skapade det generella optionsprogrammet en hel del problem. Optionerna var inte gratis vilket medförde att de anställda som inte ville ta någon risk valde

att stå utanför belöningsystemet. På detta sätt skapade Telelogic ett utanförskap för en del av de anställda. För de som gick med var optionernas stigande värde motiverande, men när värdet sjönk bidrog programmen också till en negativ effekt på de anställdas motivation.

Ett av ledningens största misstag vid nedgången var att de aldrig gav signaler om läget innan det var för sent. Företaget var på väg ner samtidigt som personalen fortsatta att slösa. Nedskärningarna kom som en chock för de anställda som i flera år kunnat strö pengar omkring sig. Företagets kassa började minska, vilket ledde till nedskärningar av de gott tilltagna budgetarna för de olika avdelningarna. Personalen blev uppmanad att göra om sin planering av arbetet utifrån de nya förhållandena. Utbildningar fick ställas in, budgeten stramades åt och en generell frivillig lönesänkning genomfördes. Efter detta började uppsägningar och varsel avlösa varandra under sju kvartal. Vi tror att en bättre kostnadsmedvetenhet hos personalen hade kunnat hjälpa Telelogic. De motivationsstrategier som fanns hade lärt personalen att spendera utan några bakomliggande strategier för motivation. Vår åsikt är att personalen ofta blev bortskämd och inte motiverad.

5.3 Likheter och skillnader

Kulturen i de båda företagen var väldigt olika, och denna skillnad skapades redan då företagen grundades. Telelogic uppstod som ett dotterbolag till dåvarande Televerket, ett statligt bolag där stark hierarkisk organisation och byråkratiska beslutsvägar var en del av kulturen. De anställda var hårt styrda och möjligheterna för egna initiativ var starkt begränsade. Framfab grundades istället med en kultur hämtad från föreningsvärlden, där personer var vana att arbeta mycket utan ekonomisk ersättning. De strävade efter att ha en platt organisation där människor skulle ha stort individuellt utrymme för egna idéer. Dessa olika bakgrunder speglar belöningsystemens utveckling i företagen.

Båda företagen införde olika förmåner. De grundläggande kulturskillnaderna medförde att förmånerna var av olika karaktär. Framfab höll strikt på sin lite snåla kultur. De anordnade fester, med de hölls i billiga lokaler och det bjöds sparsamt. Telelogic anordnade också fester, men dessa fester var lyxigare och det bjöds storslaget och flott i fina lokaler. När företagen skickade iväg anställda på tjänsteresor var Framfab noga med att de alltid använde sig av det

billigaste färdmedlet medan Telelogic ordnade med det bästa tänkbara. Likheterna bestod i att båda företagen ville motivera och uppskatta de anställda med förmåner av olika slag, medan skillnaden bestod i hur mycket pengar som spenderades på dessa.

Att det uppstod en attitydskillnad gentemot priset på förmåner beror återigen på de grundläggande kulturella skillnaderna. I den statliga kulturen, där Telelogic härstammar från, finns tendenser på särskilt egoistiska handlingar av de enskilda individerna och en stor illojalitet mot sin arbetsgivare. Anställda inom staten känner sig troligtvis säkra på sina jobb samtidigt som utvecklingsmöjligheterna är begränsade, detta medför att de gärna töjer på de gränser som finns. I samhället råder dessutom en generell mentalitet där det är okej att töja på gränserna gentemot staten, detta exemplifieras av många människor under exempelvis deklarationstid. Inom föreningskulturen är det däremot det gemensamma intresset som står i fokus, oavsett om föreningen gör hemsidor eller om de sysslar med flugfiske.

Som motivationsgrundande faktorer införde båda företagen optionsprogram. De första optionsprogrammen såg ungefär likadana ut, men metoden för tilldelning skildes åt. I Telelogic fick personer högre upp i hierarkin en större tilldelning av optioner än anställda längre ned. Tilldelningen av optioner i Framfab förhandlades enskilt. Eftersom båda företagen ökade enormt mycket i aktievärde under perioden då optionsprogrammen var verksamma innebar det att de anställda, åtminstone under en period, var väldigt rika. De anställda byggde därför upp höga förväntningar med avseende på den ekonomiska ersättningen. En annan likhet var att då aktievärdet började minska drabbades de anställda i den bemärkelse att de fick se sin förmögenhet försvinna. Detta anser vi måste ha bidragit till betydligt lägre motivation hos de anställda som inte hann lösa ut sina optioner i tid. Varken Framfab eller Telelogic lyckades skapa ett samband mellan resultatmått och belöningar vilket medförde att den stora motivationseffekten uteblev.

Arbetsbelastningen var relativt stor både på Framfab och på Telelogic. Den stora skillnaden låg i att de anställda på Framfab gärna spenderade mer tid på sin arbetsplats. Framfab prioriterade personer som hade ett genuint intresse av deras verksamhet, många av dessa var unga och hade tid över att spendera på arbetsplatsen. I Telelogic fanns inte samma ungdomliga nyfikenhet och de anställda stannade endast kvar i arbetsrelaterande syften. Framfab byggde upp sitt kontor som ett starkt fäste för socialt umgänge. Vi anser att detta

fungerade som motiverande för de anställda eftersom människor presterar bättre i en trygg och trivsamt miljö.

När Framfab blev tvungna att anställa personal som inte hade lust att spendera mer tid än nödvändigt på sin arbetsplats kan detta ha medfört en inre stress för den nya personalen. En känsla av stress och utanförskap medför vantrivsel.

Gemensamt för många av de anställda inom både Framfab och Telelogic var att de ansåg sig vara med om något unikt. Fokuseringen på teknikföretag blev väldigt stark under denna period och många företag fick väldigt hög status. Båda företagen anställde i högt tempo vilket ledde till brist på rätt kompetens. Företagen var i så stort behov av personal att de tog in människor utan varken utbildning eller erfarenhet. Detta fick allvarliga konsekvenser för personalens motivation.

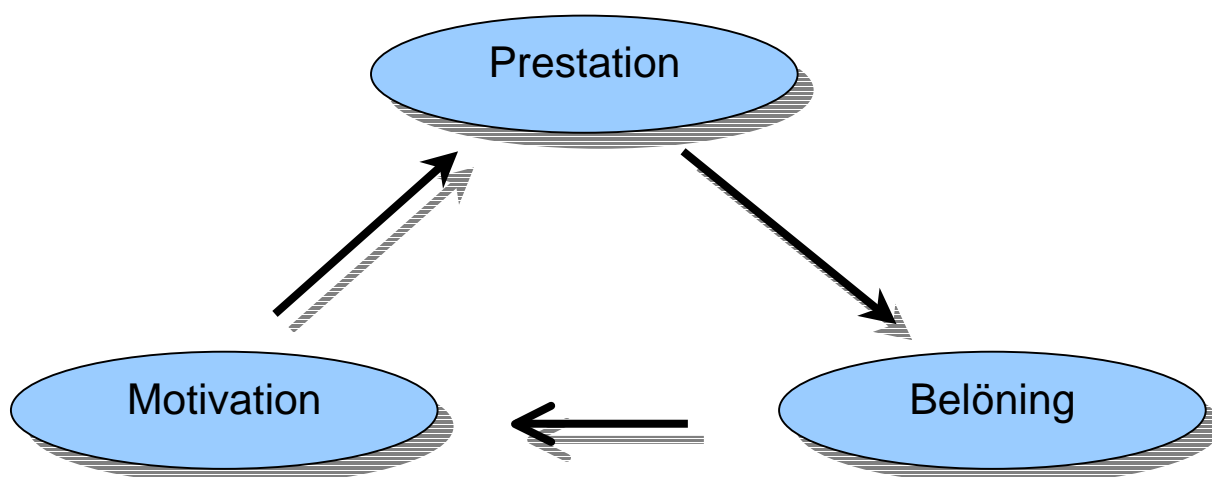
Media valde att fokusera mycket på Framfab och betydligt mindre på Telelogic. Av de båda företagen var det Framfab som ur ett motivationsperspektiv vann mest på den mediala bevakningen. Troligtvis var det medias hetsiga bevakning som medförde att Framfab kunde ha en lägre lönenivå än Telelogic.

När tillväxtfasen försvann hade både Framfab och Telelogic stora problem att motivera sina anställda. Efter att under en period ha överröst sin personal med pengar, lyx och förmåner blev vändningen dramatisk. Bristande ekonomiska resurser medförde att man fick avskeda stora mängder personal. De anställda övergick till att försvara sina positioner och det gick ut över kvalitén på arbetet. De grundläggande trygghets- och säkerhetsbehoven i Maslows behovshierarki urholkades. Detta medförde att förmågan att tillgodose behov på högre nivå, som status och självförverkligande, helt försvann. Båda företagen drogs ned i en ond spiral där varsel och rapporter om minskad ordergång avlöste varandra.

5.4 Hur utvecklas motivations- och belöningsystem i företag under stark tillväxt?

5.4.1 BMP - modellen

Vi har under arbetets gång lokaliserat ett tydligt samband mellan belöning, motivation och prestation. Syftet bakom belöningsystemet hos Framfab och Telelogic beskrivs av följande samband:



Figur 10: Syftet med belöningar

Källa: Av författarna själva illustrerad

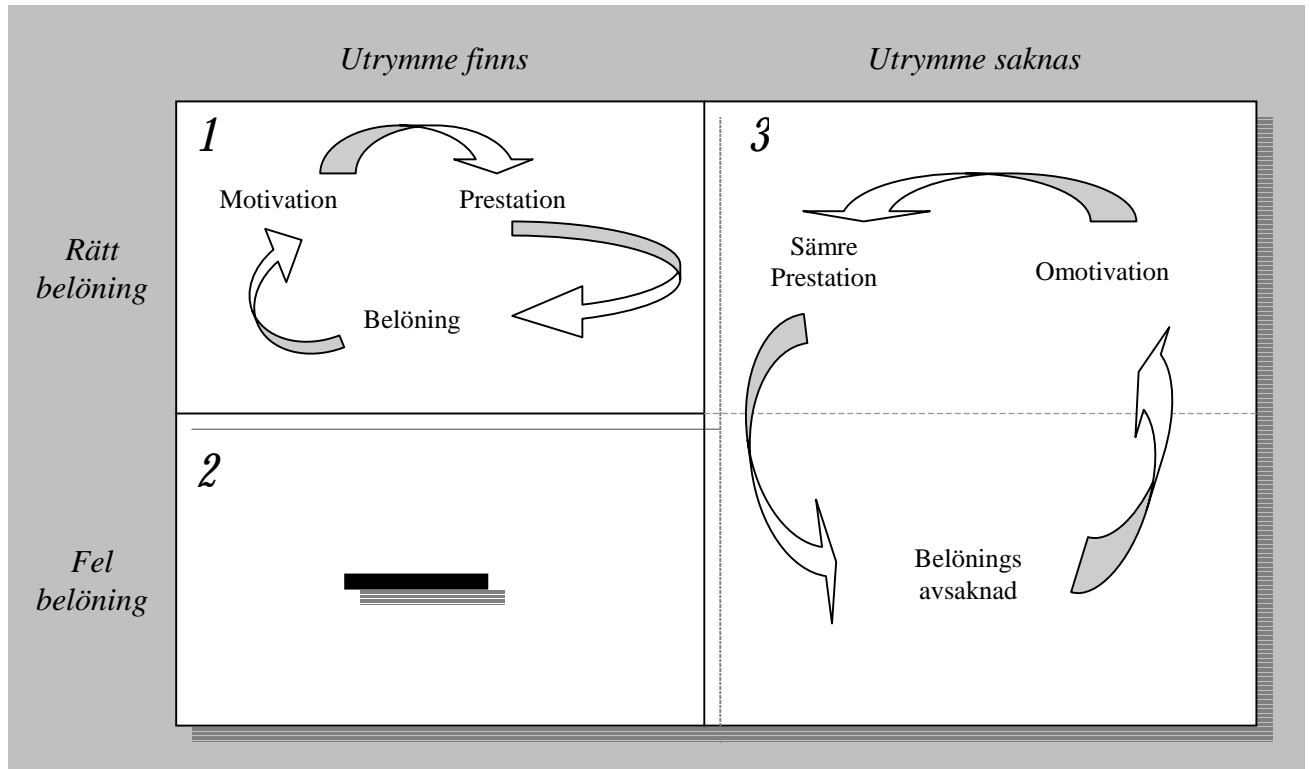
Belöningar ska göra personalen glad och motiverad vilket därmed påverkar deras arbetsprestationer positivt.

Våra observationer visade dock att det finns en större komplexitet och dynamik i detta samband. Det finns två styrande faktorer som påverkar:

1. Det måste finnas *utrymme* för belöning i form av ekonomiska och strategiska resurser inom företaget. Om detta inte finns innebär det att belöningar uteblir eller att företaget tvingas skära ned på redan befintliga belöningar.

2. Det måste vara *rätt* sorts belöningar, alltså belöningar anpassade till respektive individ och som resulterar i en motiverande effekt.

För att illustrera belöningarnas effekt då de två kriterierna kombineras har vi skapat en modell som vi har valt att kalla BMP - modellen.



Figur 11: BMP – modellen

Källa: Av författarna själva illustrerad

Ruta 1 Om det finns utrymme för företaget att ge sina anställda belöningar och dessa har en motiverande effekt befinner sig företaget i denna ruta. Belöningarna fyller sitt syfte i form av ökad motivation och högre prestation.
"Goda cirkeln"

Ruta 2 När företaget har utrymme för belöningar men de inte är anpassade till individens behov befinner sig företaget i denna ruta. Belöningarna medför ingen ökad motivation men skapar samtidigt inte någon omotivation. Detta skapar stora kostnader för företaget
"Verkningslösa zonen"

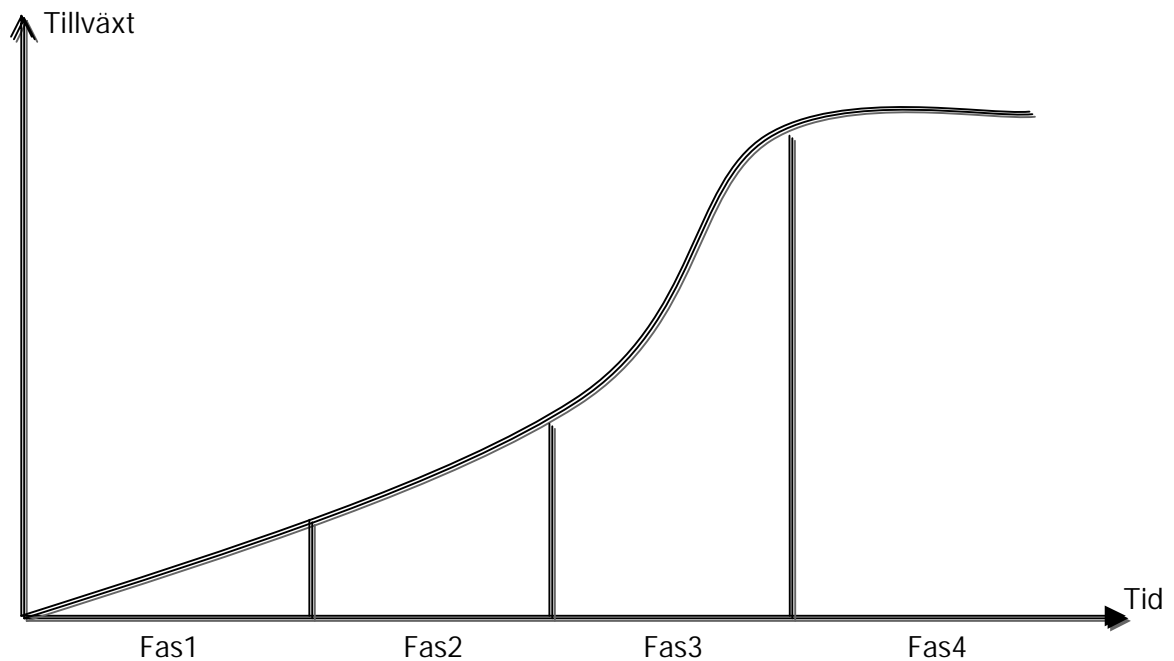
utan något utbyte i form av förhöjd prestation.

Ruta 3
"Onda cirkeln"

I denna ruta återfinns företaget om utrymme för belöning saknas. Om företaget hamnar här finns det inga resurser för ytterligare belöning, vilket har en omotiverande effekt eftersom det hos de anställda finns en förväntning på belöning. Företaget kan också tvingas dra ner på befintliga belöningar vilket medför omotivation.

5.4.2 Tillväxt/Fas - kurvan

För att illustrera hur vi ser på belöningssystemens utveckling i företag under stark tillväxt har vi valt att skapa ytterligare en modell. Som vi ser det genomgår belöningsystemen fyra olika faser beroende på var i expansionsfasen företaget befinner sig. Det är dock viktigt att påpeka att denna modell endast skapats utifrån de två fallföretagen, Framfab och Telelogic.



Figur 12: Tillväxt/Fas – kurvan

- Fas 1* Företagets personal består av en mindre kärngrupp. Atmosfären präglas av en stark vi-känsla och varje anställd känner att de är en viktig del av företaget. Motivationsfaktorn för personalen är ofta arbetsuppgifterna vilka präglas av höga visioner. Monetära belöningar är inte så viktiga.
- Fas 2* Expansionen har börjat och företaget anställer personal med expert kompetens. Atmosfären präglas fortfarande av en vi-känsla om än lite svagare. Stämningen är mycket positiv som en följd av den goda tillväxten. Den positiva miljön fungerar som en motivationsfaktor i sig och ledningen utvecklar ingen motivationsstrategi eller personalpolitik. Den positiva stämningen kan medföra en bristande kostnadsmedvetenhet. Företaget börjar skämma bort sin personal.
- Fas 3* Tillväxten är mycket hög och företaget tvingas anställa en stor mängd personal snabbt. Detta medför bristande kompetens och ofta fel person på fel plats vilket orsakar problem i organisationen. Ledningen försöker lösa problemen genom belöningsystem och diverse förmåner. De ickefinansiella motivationsfaktorerna hamnar i skymundan till förmån för de finansiella. De nya belöningsstrategierna drar till sig lycksökare.⁴⁹
- Fas 4* Tillväxten avtar och företaget tvingas till kostnadsmedvetenhet. Detta leder till nedskärningar i de generösa personalförmånerna vilket skapar missnöje. Företaget inser problemet i att inte ha en utvecklad personalpolitik och motivationsstrategi. Eftersom personalen blivit motiverad genom pengar förlorar de all motivation när pengarna försvinner.

⁴⁹ *Vår definition: en person vars motivation uteslutande drivs av monetära ersättningar.*

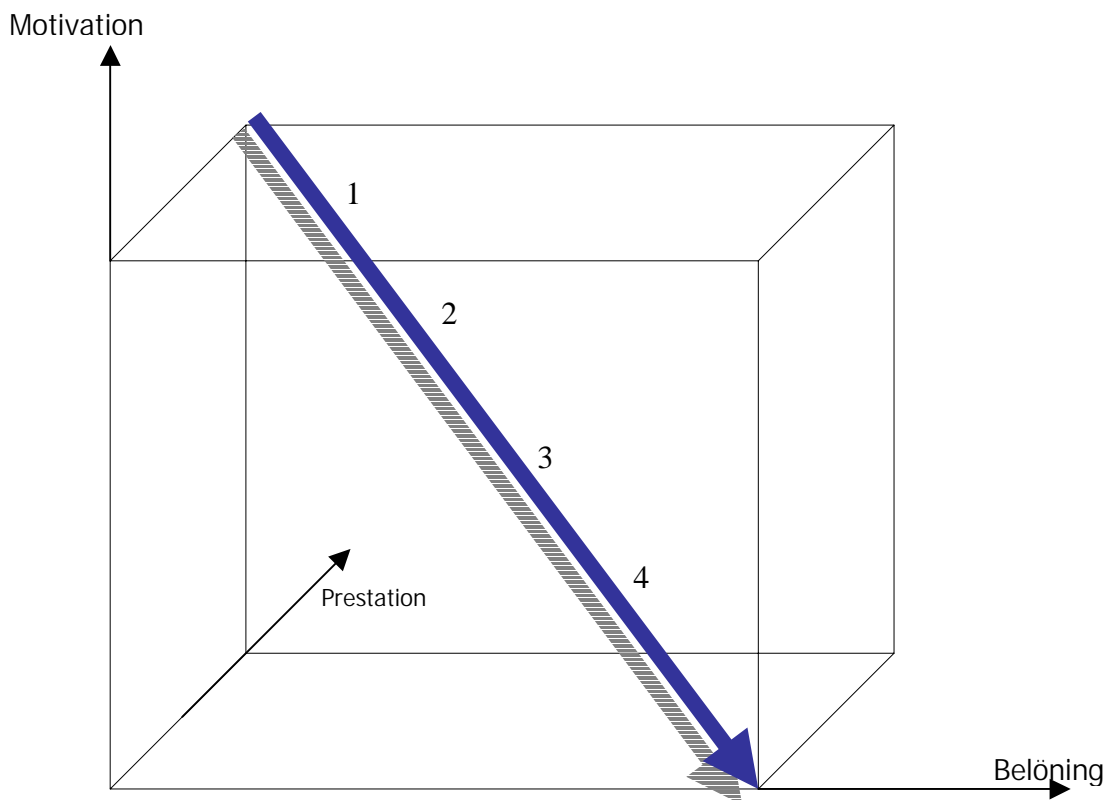
Problemet med stark tillväxt är att företagen lätt blir fartblinda. När tillväxten är hög och stämningen positiv kräver personalen inga utvecklade belöningsstrategier. De förmåner som införs är inte genomtänkta. Att till exempel åka taxi till Sturup istället för att ta flygbussen är en förmån som inte är prestationshöjande genom motivation. Företaget hamnar alltså inom den ”verkningslösa zonen”. När förmåner som dessa återkallas upplevs de däremot som mycket omotiverande. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att företagen under tillväxtfaserna inför belöningar som endast fungerar lite motivationshöjande till ett högt pris. När dessa belöningar försvinner reagera individen med missnöje och förlorar betydligt mer motivation än vad belöningarna en gång skapade.

Genom att i ett tidigt skede utveckla en personalpolitik samt en motivationsstrategi kan företagen undvika onödigt missnöje i organisationen. Det är viktigt att utveckla ett dynamiskt belöningsystem som kan anpassas efter rådande omständigheter. Det finns en risk att finansiella belöningar förlorar sitt motivationssyfte och det är därför viktigt att tänka igenom syfte och effekt innan de införs. En bra belöning ska ge mycket motivation till en låg kostnad. Vår undersökning pekar på att en bra stämning och utvecklande arbetsuppgifter är viktigare än att flyga första klass och ha dyra fester.

5.4.3 BMP/Tillväxt kub

Vi har valt att koppla samman de två tidigare modellerna, BMP - modellen och Tillväxt/Fas – kurvan, och visualisera dem i form av en kub. I den här modellen vill vi illustrera hur belöning, motivation och prestation förändras över tiden.

Den trend som vi observerade i Framfab och Telelogic illustreras i följande kub:



Figur 13: Trendriktning i BMP/Tillväxt kuben

Källa: Av författarna själva illustrerad

Allt eftersom tiden går kommer företaget att röra sig inuti kuben, denna rörelse kommer att vara trappstegsliknande. Tidsperspektivet startar i pilens bas och slutar i pilens topp. Även om rörelserna egentligen uppvisar ett kaotiskt beteende med kraftiga riktningförändringar kommer den långsiktiga trenden att vara i pilens riktning. För att underlätta visualiseringen har vi ersatt trappstegen med en större pil, där pilens utsträckning representerar trenden över tiden. Vid pilens start återfinns den optimala punkten för alla företag, motivationen och prestationen är enormt hög utan några belöningar. Denna situation anser vi endast vara möjlig i nystartade företag bestående av ägare (se bilaga 3 för mer detaljerad beskrivning av kubens funktion).

Vid punkt 1 (figur 13) befinner sig Framfab och Telelogic i fas 1 där ägarna och andra nyckelpersoner dominerar i företaget. Motivationen och prestationen är därför mycket hög.

Situationen kan beskrivas som mycket slit för lite belöning. Utrymme för belöning finns, men de finansiella belöningarna är mycket begränsade. De belöningar som ges är av rätt karaktär vilket medför en motiverande atmosfär, företagen befinner sig i en god cirkel där belöningar uppfyller sitt syfte.

När företagen går in i fas två rör de sig mot punkt 2 (figur 13). Det har kommit in nya människor i organisationen och eftersom de till skillnad från ägarna inte kan känna samma motivation tvingas man motivera dem på andra sätt. Det finns utrymme för finansiella belöningar, och de ökar. Mycket icke-finansiell belöning finns kvar; projektet anses fortfarande vara nytt och spännande. Motivationen och prestationen är fortfarande hög om än inte lika hög eftersom vi tittar på personalen som helhet. De belöningar som ges är fortfarande av rätt karaktär.

Fas 3 återfinns vid punkt 3 (figur 13) där massanställning kräver belöning. Både Framfab och Telelogic väljer att i hög hastighet öka de finansiella belöningarna i organisationen. Belöningarna har endast en marginell effekt och företagen befinner sig i det neutrala läget där belöningarna inte står i proportion till motivationen.

Vid fas 4 befinner sig de två företagen vid punkt 4 (figur 13). Framfab och Telelogic har under en tid gett ut fel belöningar och hamnat i den verkningslösa zonen. Utrymmet för belöningar försvinner eftersom ekonomin är hårt ansträngd. Företagen går in i den onda cirkeln där nedskärningarna skapar stor omotivation.

Anledningen till att fallet i fas fyra slår hårt emot företaget är att de skämt bort sin personal. Att ta bort belöningar som aldrig fungerat motiverande får en omotiverande effekt.

Det är viktigt att komma ihåg att de modeller vi skapat inte kan generaliseras till samtliga företag under stark tillväxt. Modellerna är skapade utifrån den information vi hämtat hos fallföretagen, Framfab och Telelogic.

6. Slutsats

Vi kommer här att presentera resultatet av vår undersökning, samt de viktigaste reflektionerna från analysen. Förslag till fortsatta studier kommer presenteras i slutet av kapitlet.

- Framfab och Telelogic gjorde misstaget att tro att det fanns ett enkelt samband mellan belöning, motivation och prestation. Sambandet visade sig vara mer komplext eftersom belöning nödvändigtvis inte ger motivation. För att belöning ska ge motivation krävs det att belöningen är av rätt karaktär, alltså anpassad på ett sådant sätt att den tilltalar respektive individ.
- Belöningsystemet hos Framfab och Telelogic förändrades i takt med att tillväxten ökade, de genomgick fyra faser.
- Belöningsystemen i Framfab och Telelogic utvecklades från att vara baserade på ickefinansiella ersättningar till finansiella.
- I företagen blev motivationsstrategier bristande eftersom motivationen från början var hög på grund av den positiva utvecklingen. Detta medförde att ledningen inte utvecklade genomtänkta belöningsstrategier.
- De bristande belöningsystemen i Framfab och Telelogic var en av de många faktorer som bidrog till den onda spiral som drog ner företagen i en ekonomisk kris.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Det skulle vara intressant att:

- applicera vår undersökning på andra fallföretag för att se likheter och skillnader i resultat.
- genomföra en kvantitativ studie för att se om dessa modeller går att generalisera.
- genomföra en liknande studie på företag som inte befinner sig under stark tillväxt eller att titta på företag under nedgång.
- utföra en liknande studie men att även ta hänsyn till Adizes olika ledarskapstyper för att se hur detta har påverkat motivations- och belöningssystemens utformning.
- även analysera intervjuobjekten utifrån Briggs och Myers MBTI-test eftersom det hade kunnat ge information om deras personlighetstyper och därutav inställning till belöning och motivation.
- se hur företag med hjälp av olika strategier kan undvika mönstret i Tillväxt/Fas – kurvan (se figur 12).

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Aagaard, S & Thomassen, N(2000) *Culture Mag*, CenterTryk

Adizes, I (1979) *Ledarskapets fallgropar*, Liber Ekonomi

Ahrens, T (1995) *Tillväxtföretagets drivkrafter*, Liber-Hermods AB

Andersson, L & Bratteberg, J (2000) *Incitamentprogram* Media Print

Beardwell, I & Holden, L. (1997), *Human Resource Management - A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing.

Briggs Myers, I. (2000), *Introduktion till psykologiska typer*, Alden Group Ltd, Oxford.

Eriksson L.T & Wiedersheim, F (2000) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods AB

Häger, B (2001) *Intervjuteknik*, Liber AB

Jäghult, B (1978) *Ledarskap Utvecklingsplan*

Kaplan, R & Atkinson, A (1998) *Advanced Management Accounting* Prentice Hall

Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik För Samhällsvetare Och Ekonomer* Studentlitteratur AB

Patel, R & Tebelius, U (1987) *Grundbok i forskningsmetodik* Studentlitteratur AB

Prien, L (1992) *Rekrytering och urval*, Studentlitteratur AB

Rylander L. (1995), *Startfas i tillväxtföretag: Från dimma och mörker till relationslyft*, Akademitryck AB

Samuelsson, L. A (2001) *Controllerhandboken* Industrilitteratur AB

Sjöberg, L & Lind, (1994) *Arbetsmotivation i en krisekonomi* Handelshögskolan Stockholm

SvD 2002 = " Telelogic ser ljusning i USA ". *Svenska Dagbladet*, 7 jan. 2002.

SvD 2002 = " Ljusning för Framfab efter katastrofår ". *Svenska Dagbladet*, 13 feb. 2002.

SvD 2002 = " JONAS BIRGERSSONS HÅRDVARUBOLAG I KONKURS Pengarna slut för Blokks ". *Svenska Dagbladet*, 14 feb. 2002.

SvD 2002 = " - EFTER ATT FRAMFAB VÄNT TILL VINST Johan Wall loggar ut ". *Svenska Dagbladet*, 14 feb. 2002

SvD 2002 = " Nytt optionsprogram i Framfab ". *Svenska Dagbladet*, 6 apr. 2002.

SvD 2002 = " Kassorna på väg ta slut för IT-bolagen ". *Svenska Dagbladet*, 4 maj. 2002.

Svensson, A (1997) *Målstyrning i praktiken* Liber ekonomi

Zetterberg, H (1977) *Arbete, Livsstil och Motivation*

Willim, R (2002) *framtid.nu flyt och friktion i ett snabbt företag* Brutus Östlings Bokförlag Symposium

Wolvén, L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur

7.2 Intervjuer

Axelsson, Martin, personlig intervju, 03-12-12

Ekelund, Peter, telefon intervju, 03-11-27

Ekman, Hedvig, personlig intervju, 03-12-15

Lindberg, Mattias, personlig intervju, 03-12-11

Nambord, Henrik, telefonintervju, 03-12-15

Söderhielm, Mattias, telefon intervju, 03-11-27

Uhr, Andreas, telefonintervju, 03-11-29

Willim, Robert, personlig intervju, 03-11-25

7.3 Elektroniska källor

www.framfab.se	03-11-03, 03-11-06
www.framfab.com	03-11-03, 03-11-06
www.gulasidorna.se	03-11-10
www.altavista.se	03-11-10
www.telelogic.com	03-11-25
www.saol.se	03-12-16
www.yahoo.se	03-11-10

Bilaga 1, Intervjufrågor

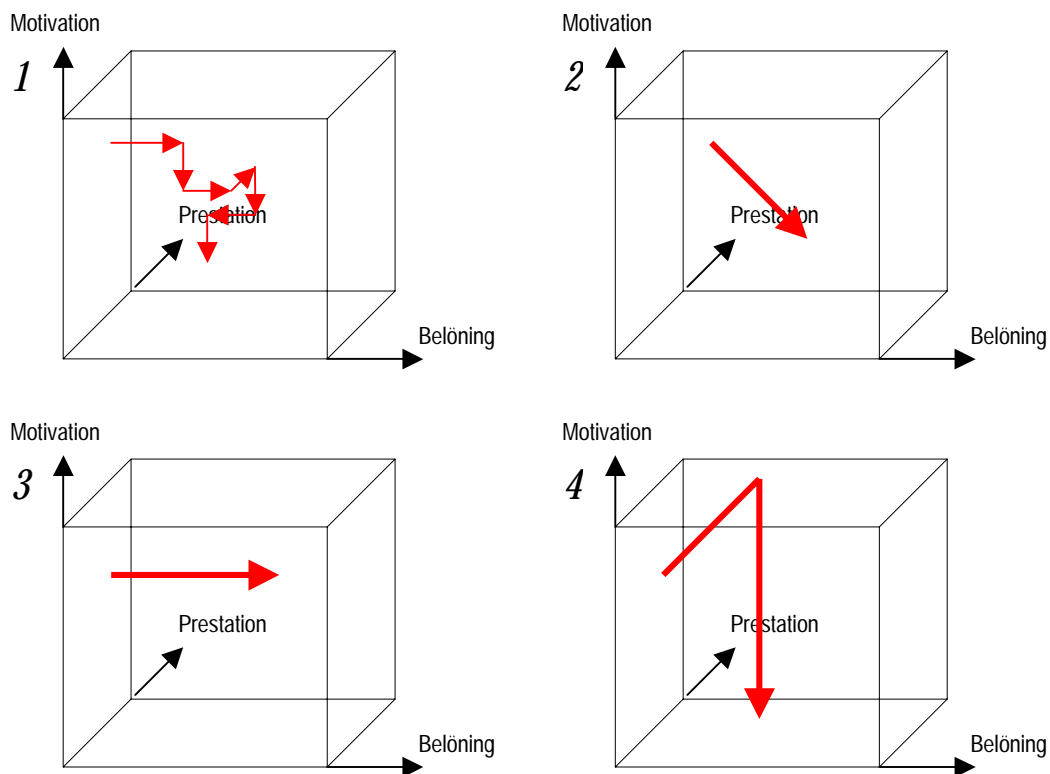
- Under vilken period var du anställd vid företaget?
- Vilken befattning hade du inom företaget?
- Vilken bakgrund och erfarenhet hade du innan du började arbeta på företaget?
- Varför sökte du dig till just det företaget?
- Hur var arbetsbelastningen för just dig?
- Hur uppfattade du att arbetsbelastningen var för dina kollegor?
- På vilka sätt förändrades arbetsbelastningen under perioden som du arbetade på företaget?
- Om det fanns en utvecklad karriärväg, hur såg den då ut och hur skedde rekryteringen?
- Hur såg din löneutveckling ut från det att du startade i företaget tills du slutade?
- Hur upplevde du din lönenivå jämfört med liknande jobb på andra företag?
- Om det fanns ett utvecklat optionsprogram, hur fungerade det?
- Anser du att företaget var frikostiga?
- Vilka förmåner hade du?
- Hur upplevde du medias bevakning av företaget?
- Vilka strategier upplever du att företaget hade för att motivera sin personal?
- Fungerade dessa strategier? Vilken effekt hade de på företaget?
- Anser du att företaget borde ha handlat annorlunda, dvs. använt sig av andra motivationsfaktorer än de gjorde?
- Vilka faktorer anser du drev din personliga motivation?

Bilaga 2, Intervjufrågor - expert

- Vilken bakgrund har du?
- Varför blev du intresserad av just Framfab?
- Media har gett bilden av en arbetsplats med hög arbetsbelastning. Hur uppfattade du att arbetsbelastningen var?
- På vilka sätt förändrades arbetsbelastningen under perioden som du studerade företaget?
- Media har också gett en bild av företagskulturen som innovativ och modern. Hur uppfattade du företagskulturen?
- Var företaget frikostigt med dricka, mat, fester, ledighet etc. ?
- Om det fanns en utvecklad karriärväg, hur såg den ut och hur skedde rekryteringen?
- Fanns det något utvecklat optionsprogram, och hur såg det då ut?
- Observerade du några andra förmåner hos de anställda?
- Hur upplevde du medias bevakning av företaget?
- Vilka faktorer anser du motiverade de anställda?
- Hur klarade Framfab av att motivera personal under hela din observationstid?
- Anser du att de borde ha använt sig av några andra metoder?
- Organisationen hos Framfab var platt, hur fungerade detta i praktiken?

Bilaga 3 – Kub beskrivning

För att underlätta förståelse av kubens funktion illustreras fyra olika påhittade scenarion.



Figur 14: Fyra påhittade scenarion i BMP/Tillväxt kub

Källa: Av författarna själva illustrerad

Kub 1

Allt eftersom tiden går kommer företaget att röra sig inuti kuben, denna rörelse kommer att vara trappstegsliknande. Tidsperspektivet startar i pilens bas och slutar i pilens topp.

Kub 2

För att underlätta visualiseringen har vi ersatt trappstegen med en större pil, där pilens utsträckning representerar en trend över tiden. Pilen i denna kub påvisar den trend som kan utläsas från de mindre rörelserna i kub 1.

Kub 3

Denna kub visar ett scenario där ett företag hela tiden ökar mängden av sina belöningar. Dessa har dock ingen effekt utan både motivation och prestation består oförändrade i storlek.

Kub 4

Här syns ett scenario där ett företag först ger korrekta belöningar, och därmed ökar mängden av motivation och prestation. Vid skiftet i pilens trendriktning slutar företaget att öka mängden belöningar, de belönar nu i samma utsträckning under resterande tid. Motivationen är dock inte konstant utan faller under denna tid.