



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Department of Business Administration

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2022

Det är insidan som räknas

En fallstudie om motivation i ett stort, men platt, svenskt IT-företag

Brolin, Filip
Hedelin, Carl
Nordberg, Anthon

Handledare: Christine Blomquist

Förord:

Börja tidigt sa de. Vänta inte in i det sista. Lättare sagt än gjort. Vem kunde ana att sista dygnet innan inlämning mer eller mindre spenderades med konstant bearbetning av denna uppsats? Förmodligen rätt många. Den blev klar i alla fall och vi måste ändå medge att vi blev nöjda till slut. Att studera motivation kunde ibland bli så intressant att vi blev motiverade att skriva ännu lite till.

Av alla tack vill vi börja med vår handledare Christine Blomquist. Tack för att du har stått ut med oss under denna uppsatstiden! Tack för alla insikter du har givit oss trots vårt knappa material vid ett par av våra handledarmöten, för stöttningen och de givande samtalen. Tack!

Tack till de kurskamrater som vi har utbytt intressanta insikter med och tack till ni som gjorde ett försök att opponera på oss under det där första seminariet när vi inte hade så mycket mer än en idé i vårt bakhuvud att presentera. Tack!

Ett stort tack riktas också till Techleverantören, vår kontaktperson där, samt alla de nio personer vi fick chans att intervjua, utan er hade det aldrig blivit så intressant och lärorikt som vi tycker att det blev nu. Tack!

Med vänliga hälsningar,

Filip Brolin, Carl Hedelin och Anthon Nordberg

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 8 Januari, 2023

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Det är insidan som räknas - En fallstudie om motivation i ett stort, men platt, svenskt IT-företag

Seminariedatum: 11 Januari 2023

Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Filip Brolin, Carl Hedelin och Anthon Nordberg

Handledare: Christine Blomquist

Fem nyckelord: Motivationsfaktorer, organisationsstruktur, kultur, incitament, karriär

Forskningsfråga: Vilka motivationsfaktorer har betydelse för anställda i ett stort men platt företag inom den svenska IT-sektorn?

Syfte: Uppsatsens syfte är att, genom en fallstudie på ett stort svenskt IT-företag, sammanställa kvalitativt intervjumaterial för att utforska vilka motivationsfaktorer som påverkar anställda i en platt organisation.

Metod: Med syftet i åtanke så har en kvalitativ intervjustudie gjorts med anställda på det platta företaget "Techleverantören". Semistrukturerade intervjuer har gjorts med nio personer på företaget.

Teoretiska perspektiv: I teoriavsnittet ges en genomgång av tidigare forskning samt de teorier som används i vår diskussion vilka innefattar beskrivningar av motivationsfaktorer inre-, yttre- samt social motivation.

Resultat: Empirin är uppdelad i sex underrubriker som alla behandlar olika typer av motivation och de tolkningar som kunde göras utefter de svar som gavs.

Slutsats: Studien visar att det är de inre motivationsfaktorer som är viktigast för de anställda samtidigt som den också visar att uppfyllandet av Herzbergs hygienfaktorer ger mer än neutral tillfredsställelse hos de anställda på Techleverantören. Trots att lönerna är lägre än branschgenomsnittet har företaget lyckats skapa ett helhetspaket som gör att de anställda både trivs och hålls motiverade i jobbet.

Abstract

Title: It is the inside that counts - A case study about motivation in a big, but flat, Swedish IT-company

Seminar date: January 11, 2023

Course: FEKH49, Business Administration: Bachelor's degree project in organization. Undergraduate level, 15 credits.

Authors: Filip Brolin, Carl Hedelin och Anthon Nordberg

Advisor: Christine Blomquist

Keywords: Motivational factors, organizational structure, culture, incentives, career

Research question: What motivational factors have significance to employees in a big, but flat, company within the Swedish IT-sector?

Purpose: To compile qualitative interview material, through a case study on a big Swedish IT-company, to explore what motivational factors have an impact on employees in a flat organization.

Methodology: With the purpose in mind, a qualitative interview study has been conducted on employees at the flat structure company "Techleverantören". Semi-structured interviews have been made on nine employees.

Theoretical perspectives: We provide a walkthrough of some earlier research on the subject along with theories on intrinsic-, social- and extrinsic motivation that is used in the discussion part of the thesis.

Result: The empirical findings are put in six sub-chapters which look at the different forms of motivation as well as providing the interpretations of the answers given by the employees.

Conclusion: The study shows that it is intrinsic motivation that has the most significance to the employees while simultaneously showing that the fulfilling of Herzberg's hygiene factors provide more than a neutral satisfaction for the employees at "Techleverantören". Despite wages being lower than the industry average the company has successfully created a comprehensive package of benefits that make employees both thrive and stay motivated.

Innehållsförteckning

Förord:	1
Sammanfattning	2
1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och Frågeställning	9
2. Metod	10
2.1 Kvalitativ forskningsstrategi	10
2.2 Abduktiv ansats	11
2.3 Empirisk insamling	12
2.3.1 Typ av studie	12
2.4 Intervjuerna	15
2.5 Analysprocessen	18
2.6 Kvalitetsbedömning	20
3. Litteraturgenomgång	23
3.1 Arbetsmotivation	24
3.2 Motivationsteorier	25
3.2.1 Tvåfaktorsteorin	25
3.2.2 Självbestämandeteorin	27
3.3 Sammanfattning och Argumentation av teorierna	30
4. Empiri och Analys	31
4.1 Frihet under ansvar	31
4.2 Utmaning, utveckling och kunskapsutbyte	36
4.3 Kulturen och det sociala	40
4.4 Den fysiska miljön och andra förmåner	45
4.5 Tankar kring avsaknaden av titlar och karriärtrappan	47
4.6 De anställdas tankar kring yttre motivation	51
4.6.1 Monetära incitament	51

4.6.2	Responser från framgångar och misslyckanden	55
5.	Diskussion	58
5.1	Inre- och Sociala Motivationsfaktorer	58
5.2	Yttre Motivationsfaktorer	61
5.3	Hygienfaktorer	61
6.	Slutsats	64
7.	Referenser	66

1. Introduktion

De vet att de kan få bättre betalt någon annanstans... Ändå är de kvar.

Den här uppsatsen har som mål att utforska vilka faktorer som motiverar anställda i ett stort och platt IT-företag. En organisation som valt att ta bort långa vertikala led upp till topp-styrningen. En organisation som valt att ta bort karriärtrappan och visionen för hur man långsiktigt klättrar uppåt i ett företag. Faktorerna begränsas till inre-, yttre- och social motivation som definieras i teoriavsnittet.

Genom en kvalitativ intervjustudie hos fallföretaget "Techleverantören"¹ har organisationsstruktur-, kultur- och motivation analyserats. Det skapade en utgångspunkt för en diskussion som handlar om vilka motivationsfaktorer som har betydelse hos de anställda på en arbetsplats där LinkedIn-profilen inte verkar har fått sig en uppdatering på 10 år.

1.1 Bakgrund

Sedan ett par år tillbaka valde Techleverantören att mer eller mindre helt ta bort titlarna inom organisationen. Istället jobbar man numera i självgående "teams". I början av Techleverantörens tid höll de sig helt horisontellt när det kom till beslutsfattande. Men med en snabb tillväxt kom behovet av att skapa tydliga avdelningar och beslutsfattande led. VDn för företaget berättade för oss att detta påverkade flera viktiga faktorer och processer negativt, vilket gjorde att Techleverantören för ett par år sedan gick tillbaka till en struktur som liknade den vid företagets begynnelse.

Hur kan anställda på Techleverantören motiveras att gå till jobbet på ett företag där man, på pappret, förmodligen inte kan få ny titel eller befordran oavsett hur hårt man jobbar? Kan man känna att man utvecklas utan de tydliga karriärvägarna? Dessa frågor diskuterades flitigt när Techleverantören presenterades som ett alternativ till fallföretag för denna uppsats.

¹ "Techleverantören" är en pseudonym

Techleverantören är ett stort svenskt IT företag med kontor både nationellt och internationellt. De sticker ut i och med att de klassas som ett stort företag, alltså ett företag med mer än 250 anställda (Tillväxtverket, 2022), men som samtidigt har en platt struktur med horisontellt beslutsfattande. Med en platt struktur menar vi den definition vi får av Daft, Murphy & Willmott (2020) där strukturens fundament är självgående “teams” och antalet seniora chefer är mycket lågt. De vertikala beslutsleden är alltså mer eller mindre helt utplattade till endast några få lager, i detta fall tre, som utgör avståndet från nyanställd till toppstyrningen.

Företaget har alltså 500+ anställda där över 90% har samma titel, cirka 5% har en ledarroll med en VD och en operativ chef högst upp på vad vi får kalla en låg pyramid. Att de har en platt struktur sticker nödvändigtvis inte ut. Denna typ av organisationsstruktur har varit populär sedan det sena 1980- och 1990-talet (Spencer & Muchnick, 2015).

Att utgå från en platt struktur är vanligt i små och nystartade företag. Johanson och Hjortmar (2016) menar i sin uppsats att platta strukturer är vanliga i de tidiga stadiet av ett företags utveckling, det vill säga när det fortfarande kan beskrivas som litet, mindre än 50 anställda (Tillväxtverket, 2022). När företagen sedan växer och blir “normala”, när antalet mellanchefer växer kraftigt, utvecklas en mer byråkratisk och hierarkisk struktur (Vaara, Harju, Leppälä & Buffart, 2020). Det uppstår ett behov av struktur och beskrivande titlar och roller.

Det som sticker ut är att trots Techleverantörens storlek är strukturen idag platt och de anställda talar inte om några större problem vad gäller ledning, kommunikation, vem som har ansvar för vad eller andra vanligt förekommande konsekvenser av denna struktur. Konsekvenser såsom att anställda kan känna stress över oklarheter i sin vagt definierade roll, att samarbetet i grupperna kan ta längre tid än vid en hierarkisk struktur eller den potentiella interna rivaliteten som kan uppstå när det finns flera självgående teams (McShane & Von Glinow, 2022).

VD:n uppfattade att införandet av titlar hos Techleverantören efter den snabba tillväxten resulterade i att personalen började ta mindre ansvar. Med en klar och tydlig titel var det lätt att skjuta över ansvar på andra personer, medan en bred och oklart definierad titel ökar

ansvarstagandet. Detta har i sin tur skapat, vad många anställda enligt empirin tycker om, stor frihet under ansvar.

Detta är en fallstudie av anställda på ett stort men platt företag. Studien utforskar vilka motivationsfaktorer som anställda i en platt organisation motiveras av samt vad det är som gör att de stannar på ett företag där det endast finns en handfull titlar och inga karriärtrappsteg att klättra på.

Motivationsfaktorer som till exempel gör vetskapen om att man kan få bättre betalt någon annanstans gör att man ändå är kvar.

1.2 Problematisering

Tidigare forskning skriver om hur platta organisationer nödvändigtvis inte tar bort hierarkier (Schneider, 2020). Det står hur platta organisationer resulterar i att anställdas karriärambitioner ibland överstiger det som företaget kan erbjuda (Fried, 2011). Det påstås att anställda blir ostimulerade i platta organisationer när det inte finns någon tydlig stege att klättra på (Hequet, 1995). Vad som är intressant för denna uppsatsen är att Techleverantören har uppnått ett tillstånd där de anställda trivs i den platta organisationen och där de faktiskt stannar. Schneider (2020) menar att det råder stor kunskapsbrist på arbetsmarknaden och att det är viktigare än någonsin att behålla den arbetskraft man har. Samtidigt ger Fried (2011) ett konkret exempel på hur en anställd säger upp sig då det platta företaget ej kan erbjuda den karriärutvecklingen hen eftersökte.

För att analysera de empiriska resultat som vi har samlat in används bland annat Herzbergs Tvåfaktorsteori, Deci och Ryans Självbestämandeteori samt diverse teorier för att förklara vad social motivation innebär.

Det vi menar är att det finns en möjlighet att utöka förståelsen för hur platta organisationer kan behålla sina anställda, hålla dem motiverade och samtidigt vara framgångsrika. Tack vare den insikt vi har fått hos fallföretaget erbjuder vi i denna uppsats en tydligare bild av de motivationsfaktorer som har betydelse i ett stort och platt företag i Sverige på 2020-talet.

1.3 Syfte och Frågeställning

Uppsatsens syfte är att, genom en fallstudie på ett stort svenskt IT-företag, sammanställa kvalitativt intervjumaterial för att utforska vilka motivationsfaktorer som påverkar anställda i en platt organisation vilket resulterade i följande frågeställning:

Vilka motivationsfaktorer har betydelse för anställda i ett stort men platt företag inom den svenska IT-sektorn?

1.4 Disposition

Först berättar vi om de metoder vi har använt oss av för att komma till de resultat och den slutsats ni finner längst ner i dokumentet. Bland annat diskuteras de kvalitativa forskningsstrategier som använts samt den abduktiva ansatsen.

I avsnitt 3 presenteras en litteraturgenomgång som har som mål att ge dig, läsaren, de teoretiska glasögon som behövs för att kunna få full förståelse för de begrepp och teorier som sedan används i avsnitt 5 - Diskussion. Innan det presenterar vi vårt empiriska material och de tolkningar som har gjorts. Avslutningsvis ges en slutsats på arbetet i avsnitt 6.

2. Metod

I följande avsnitt kommer vi förklara hur vi gick tillväga när vi skrev denna uppsats. Allt från vilken strategi och ansats vi valde, till hur intervjuerna utfördes och allt arbete efter det. Vi har som mål att informera dig som läsare om de val vi tagit och bidra med en förståelse till varför.

2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Vi var intresserade av individers tankar, upplevelser och egna ord om fenomenet motivation, och kände därför att vi behövde hitta en forskningsstrategi som kunde tillfredsställa våra behov. Hur undersöker vi detta på bästa sätt? Vi diskuterade med varandra och vi hade alla olika synpunkter på vad som motiverade oss på en arbetsplats. Då kom vi fram till att vi i vår uppsats skulle lyssna på, och tolka andras erfarenheter, som faktiskt befann sig ute i arbetslivet. Vårt fokus riktades därmed mot den kvalitativa strategin. Men vad säger Bryman och Bell?

Bryman och Bell (2017) definierar kvalitativa studier som en forskningsstrategi där, under insamlingen av empiri, mer vikt läggs på ord och dess mening än kvantifiering och jämförelse med hjälp av siffror. Författarna beskriver vidare vad fokuset är eller bör vara för en kvalitativ forskare. Till skillnad från den kvantitativa forskaren, som använder sig av ett mer naturvetenskapligt synsätt så fokuserar den kvalitativa forskaren på tolkningsperspektivet interpretativism. Interpretativism har i praktiken ett par viktiga drag som vi tycker är värda att beskriva här. Leitch et al (2010, återgiven i Bryman & Bell, 2017) utförde en studie där de ville ge röst åt de intervjuades erfarenheter. De ville undersöka personliga perspektiv från de intervjuade med de intervjuades egna ord. Detta fokus, på de intervjuades egna perspektiv, är absolut grundläggande för det interpretativistiska synsättet.

För att runda av denna första del av metodkapitlet så ska några ord nämnas om den ontologiska utgångspunkten som vi har valt, nämligen konstruktionism. Bryman och Bell (2017) beskriver social ontologi som *“de sociala entiteternas art eller natur”* (Bryman & Bell, 2017, s. 52). Författarna skriver om ett socialt fenomen ska, eller ens kan, betraktas som något objektivt. Konstruktionism är en ontologisk ståndpunkt som handlar om att sociala företeelser inte bara skapas av samspel mellan två sociala parter, utan också hela tiden revideras. Författarna

beskriver hur en forskare alltid presenterar en väldigt specifik återgivning av verkligheten, och inte någon återgivning som kan betraktas som definitiv. Det är detta sista som kändes som en bra utgångspunkt för vår uppsats. De sociala företeelserna som vi har fått höra om på Techleverantören kommer att ständigt förändras. Den version som vi presenterar ska absolut inte tolkas som något definitivt eller en sanning, som gäller för alla anställdas motivationsfaktorer, i alla platta företag. Det är de företeelserna som vi fick höra om då, och som vi tyckte var intressanta, i just detta företag, som kommer presenteras i denna uppsats.

2.2 Abduktiv ansats

När vi hade kommit fram till att vi ville skriva om ämnet motivationsfaktorer så gjorde vi en djupdykning i tidigare teorier om ämnet. Vi kollade om det fanns tidigare uppsatser och vilka teorier som var främst förekommande inom dessa uppsatser. Vi behövde vara pålästa på ämnet för att kunna formulera vettiga frågor till intervjuguiden. Inte för fördjupade dock utifall empirin skulle behöva ett par andra teoretiska glasögon för att göra sig förstådd. Vi valde en abduktiv ansats.

Bryman och Bell (2017) beskriver abduktiv ansats som en tredje ansats, som formades för att bekämpa svagheterna med de induktiva och deduktiva ansatserna. Svagheten med en deduktiv ansats är att den helt förlitar sig på en stringent logik angående teoriprövning och att det inte alltid är helt lätt att välja ut den teorin som man vill undersöka och pröva. Svagheten med en induktiv ansats är att det är svårt att avgöra vilken mängd av empirisk data som kan ligga som underlag för att möjliggöra en teoriformulering. Grundtanken i en abduktiv ansats är att hitta ett problem, eller rättare sagt en överraskning som forskaren sedan ska försöka förklara. Empiri grävs upp som existerande teori har svårt att förklara. Efter våra första intervjuer så blev vi överraskade av att höra att någonting som vi som författare tyckte var viktigt på en arbetsplats, ersättning, tydliga karriärvägar och titlar, inte verkade besvära personerna på Techleverantören. Det kan dock finnas existerande teori som förklarar den överraskning som vi som forskare upplevde. "Förklara" kan i detta fallet vara ett alltför starkt ord, som Bryman & Bell (2017) skriver så bidrar den abduktiva ansatsen till att göra överraskande företeelser mindre överraskande, något mer åt det naturliga hållet. Detta är ett val som känns bra för oss som författare. Dels med tanke på att kombinationen platta organisationer och motivationsfaktorer

verkar vara ett relativt outforskat område, men också att det känns som ett naturligt mål att försöka förklara den överraskningen som vi upplevde, och med hjälp av existerande teori, göra överraskningen mindre överraskande. Hur existerande teori kan bidra med att förklara vår empiri kommer utvecklas ytterligare i litteraturgenomgången

2.3 Empirisk insamling

2.3.1 Typ av studie

Vi har gjort en studie som är uppbyggd av semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2017) beskriver denna intervjuform som en process där de som intervjuar följer en uppsättning frågor som innan intervjun har förberetts, men ordningen på frågorna varierar. Frågornas utformning är också mer allmänna än vid exempelvis en strukturerad intervju. Författarna beskriver ytterligare hur det också finns utrymme för de som intervjuar att ställa följdfrågor. Vi valde denna infallsvinkeln. Vi förberedde frågor men om vi märkte att tiden för intervjun började gå mot sitt slut så ändrade vi ordningen på hur vi ställde frågorna, för att få så rikt material som möjligt på alla de områden som våra frågor berörde. Vi ställde också följdfrågor, när vi ansåg att ett tidigare svar hade varit intressant och ville att personen skulle ge exempel, eller när vi behövde klargöra något svar för att undvika missförstånd.

2.3.2 Urvalsprocessen

För att hitta personer att intervjua använde vi oss av vårt personliga nätverk. Mail och LinkedIn meddelanden skickades ut till familjevänner och bekanta. Någonting som kan liknas med ett bekvämlighetsurval. Denna urvalstyp beskrivs kortfattat av Bryman & Bell (2017) som en typ av icke-sannolikhetsurval. Dessa urval grundar sig ej i någon slags sannolikehtsprincip, och just detta urval innebär att forskaren gör ett urval av personer som helt enkelt är tillgängliga. Då vi som tidigare nämnts var inställda på att skriva om motivation, men inte visste hur mycket vi skulle investera i detta specifika ämne, så kändes denna urvalstyp naturlig. Syftet med vår uppsats var ännu inte bestämt och vi visste att vi behövde få tag på intervjuer snabbt.

Vi fick svar på några av dessa meddelanden men det var Techleverantören som visade intresse av att ställa upp på vår studie. En pilotintervju hölls över telefon med Techleverantören. Sedan hölls en första intervju via ett digitalt möte för att få lite mer insyn i samma företag och presentera vår plan, men samtidigt fråga om deras åsikter och om vår plan lät intressant eller om de hade något annat att föreslå. Varken pilotintervjun eller det första mötet spelades in. Syftet med dessa samtal var inte att börja samla in empiri, utan snarare att planera vår studie. Efter mötet så erbjöd personen sig att anordna intervjuer med de anställda som var intresserade. Detta kan liknas med en variant av bekvämlighetsurval som Bryman och Bell (2017) beskriver som snöbollsurval. En urvalstyp där forskaren först får kontakt med en person eller personer, som sedan hjälper forskaren att få kontakt med ytterligare personer som kan vara intressanta för studiens syfte. Vi lyckades få kontakt med en person på företaget, som sedan hjälpte oss att utöka vårt urval.

Här ställdes vi inför ett till val. Vilka personer skulle vi intervjua? Hur gamla skulle de vara? Vilken roll skulle de ha i företaget? Varken åldern eller kön skulle spela någon roll utan vi var intresserade av hur länge de hade jobbat på företaget. Ifall det skulle finnas en skillnad i svaren mellan könen valde vi en jämn könsfördelning, men någon sådan skillnad noterade vi aldrig. Avgränsningen för anställningstid på företaget gjordes efter Academic Works (n.d.) definition av young professionals. En young professional är en person som varit ute i arbetslivet mellan 0-5 år. Eftersom vi ville undersöka vilka motivationsfaktorer som är betydelsefulla för anställda på ett företag så var vi oroliga över att de som ej varit på Techleverantören mer än fem år inte skulle ha så rika svar. Vi ville därför också intervjua personer som varit på företaget längre än så, med motivationen att de på något sätt ändå gjort ett aktivt val att stanna. Vår kontaktperson på företaget ordnade med åtta intervjuer, där två av dessa åtta var med personer som hade varit på företaget i ca två år. Här ändrade vi vår inställning lite. Om vi ville göra en jämförelse mellan de gamla och yngre kändes det rimligt att intervjua lika många av dessa två grupper. Vi mailade vår kontaktperson på företaget och en till intervju kunde arrangeras med en person som varit där på företaget i cirka två år. Den slutgiltiga fördelningen, med hänsyn till hur länge de hade varit anställda på Techleverantören, blev:

Intervjuade som varit där 0-5 år: **3**

Intervjuade som varit där mer än 5 år: **5**

De som varit där mer än fem år, hade i genomsnitt varit där i elva år. Medan de som varit där i mindre än fem år, i genomsnitt hade varit på Techleverantören i två och ett halvt år. Detta var en fördelning som vi kunde jobba med. De som varit där mer än fem år, hade relativt sett varit där betydligt längre. Något som vi tror bidrar med en intressant kontrast till de som inte varit där så länge. Vi fick även chansen att intervjua företagets VD. Denna intervjun var olik intervjuerna med de anställda på Techleverantören, något vi kommer återkomma till under en senare del i metodkapitlet.

När detta urval var gjort och en majoritet av intervjuerna hade utförts så funderade vi på urvalsstorleken, ifall denna behövde förstoras. Bryman & Bell (2017) skriver att en svårighet för kvalitativa forskaren är att man efter en del arbete kan komma till insikten att andra grupper behöver intervjuas, grupper man inte hade i tanken innan urvalet gjordes. Precis denna svårighet upplevde vi. Vi diskuterade att det skulle vara intressant att intervjua Techleverantörens mellanchefer, för att få ett till ledarperspektiv, förutom det från VD:n. Slutligen kom vi fram till att arbetet då skulle bli för omfattande med tanke på tidsramen för denna uppsats. Våra tankar om hur detta kan ha påverkat vårt resultat kommer att presenteras i slutsatsen

Vi hade alltså i nuläget lyckats boka in nio stycken intervjuer med Techleverantören. Återigen så kom tanken om urvalsstorleken upp. Vi var intresserade av att intervjua ett företag med en hierarkisk struktur för att eventuellt identifiera skillnader bland motivationsfaktorerna hos de anställda på de olika företagen. Vi började söka runt i våra personliga nätverk igen. Vi hittade en person som jobbar på ett företag som är verksam i samma bransch som Techleverantören. Ett samtal hölls med det nya företaget och vi sålde in vår uppdaterade idé. Personen skulle höra av sig, och kolla runt bland sina kollegor efter personer som var intresserade att ställa upp på en intervju. Vi diskuterade detta scenariot i uppsatsgruppen och försökte planera hur det logistiskt skulle se ut om vi intervjuade två företag. Hur många intervjuer skulle det bli totalt? Skulle vi ha lika många personer från båda företagen? Vi kom fram till att vi skulle avbryta samarbetet med det andra företaget och bara utföra vår studie på Techleverantören. Återigen, med tanke på tidsbegränsningen vi hade på denna uppsats, och hur mycket arbete det redan skulle ta att behandla nio intervjuer, så kändes detta val rimligt. Hur detta val kan ha påverkat vårt resultat

kommer också att presenteras i slutsatsen. Tabell 1 sammanfattar intervjuerna. VD:ns tid på företaget har aktivt valts att inte ha med i denna figur. Detta för att VD:n startade företaget och varit där under hela företagets livstid. Att avslöja denne persons tid på företaget, hade därför kunnat medföra att anonymiteten som vi lovat företaget kan bli hotad.

Intervjuer					
Pseudonym	Arbetsroll	Tid på företaget	Längd på intervju (min)	Inspelad	Antal sidor transkriberade
Kim	HR	12 år	58	Ja	11
Alex	Specialist	7,5 år	54	Ja	10
Charlie	Kodare	2,5 år	47	Ja	13
Mika	Kodare	7,5 år	56	Ja	12
Tintin	Specialist	15 år	49	Ja	11
Jackie	Specialist	13 år	44	Ja	12
Ariel	Specialist	2,5 år	44	Ja	9
Mio	Specialist	2,5 år	59	Ja	13
VD	VD	25 år	63	Ja	16

Tabell 1 - Sammanfattning av intervjuerna med könsneutrala pseudonymer

2.4 Intervjuerna

Innan första intervjun hölls så började vi utforma en intervjuguide. I guiden tog vi inte bara med frågor om motivation utan också om organisationsstruktur-, kultur- och förändring.

Anledningen till detta var att vi som tidigare nämnt, ej visste hur intressant och rik data vi skulle få på våra frågor angående motivation. Syftet med en intervjuguide, enligt Bryman och Bell (2017) är att forskaren ska få information om den intervjuades värld och liv, och hur denne upplever detta. Flexibilitet är också en viktig del av en semistrukturerad intervjuguide. Vi anser

att vår intervjuguide uppfyller dessa kriterier. Med hjälp av bredden på frågorna, samt flexibiliteten att kunna ställa frågor som ej ingick i guiden, så anser vi att vi hade möjlighet att utföra en rättvis tolkning på den intervjuades upplevelser.

Kvale (1996, återgiven i Bryman & Bell, 2017) berättar också om olika typer av frågor i en kvalitativ intervju. En av dessa är preciserande frågor, en typ av frågor som syftar till att få ett exempel av den intervjuade när den berättar om något, exempelvis: Kan du minnas någon specifik situation när detta har hänt? Denna typ av frågor var något som inte fanns med i vår guide från början, men som ställdes spontant under intervjuerna. Dessa typer av frågor anser vi har bidragit till vår empiri. Vi kunde med hjälp av dessa frågor få ett rikare material, och en djupare förståelse om de upplevelser som de intervjuade berättade om

En kritik som kan ställas till vår intervjuguide är att den innehåller en del generella frågor vilket i sin tur ledde till en del generella svar. Vi anser dock att med hjälp av preciserande frågor, så har dessa till synes generella svar fått ett helt annat djup. Intressanta trender som kunde yttra sig i materialet efter ett par intervjuer formulerades också om till frågor inför nästa intervju. Detta ledde till att intervjuguiden förändrades från första till sista intervju. En levande intervjuguide som förändras för att hitta intressanta samband och skillnader i svar hos de intervjuade är något som vi menar ger upphov till rikt empirisk material.

Inför intervjun med VD:n så använde vi oss dock av en helt annan intervjuguide. Motivet till denna ändring var att vi ansåg att den ursprungliga intervjuguiden ej var bra anpassad till VD:n. Vi ville höra vad VD:n hade för tankar och upplevelser om de sambanden och olikheterna vi hade hittat hittills. Vi ville höra om valen denna person hade gjort när hen utformade företaget, för att på så vis kunna få en förklaring till varför de anställda svarade som de gjorde. Därför kändes det logiskt att utforma en helt ny intervjuguide.

Innan metodkapitlet övergår till avsnittet om analysprocessen ska vi nu gå igenom tre val vi gjort och hur dessa val medför begränsningar, men också fördelar, som kan ha påverkat vårt resultat.

Dessa val är: valet att ha alla intervjuer online, hur vi valde att transkribera och begränsningarna med kvalitativa intervjuer

Curasi (2001, återgiven i Bryman & Bell, 2017) gör en jämförelse mellan intervjuer online och intervjuer fysiskt. Vid en fysisk intervju är det lättare att avgöra om intervjun går bra eller dåligt, samt att det är lättare att vidhålla en bra relation till den som blir intervjuad. Att ha en intervju online är mer krävande för den som blir intervjuad. Det krävs ett större engagemang och mer motivation, men fördelen med detta är att svaren oftast blir mer detaljerade. Bryman och Bell (2017) nämner också att det är mer fördelaktigt och billigare att ha onlineintervju, om det geografiska avståndet mellan forskaren och den som blir intervjuad är för omfattande.

Vi kände av dessa begränsningar när vi höll intervjuerna. I början tyckte vi det var svårt att skapa en gemytlig miljö. Det började oftast med att vi utbytte ett par ord, förde ett kortfattat förskönande samtal i några sekunder sen gick vi direkt över till att ställa våra frågor. Ibland var det folk som svarade kortfattat på alla frågor. Vi visste inte om det var på grund av hur vi ställt de eller någon annan faktor som påverkade. Det var svårt för oss att bedöma om intervjun gick bra, och om vår relation till de som vi intervjuade var god, vilket vi kan anta kom som följd av att intervjuerna hölls online. Anledningen till att vi valde att hålla intervjuerna online var det geografiska avståndet till intervjupersonerna. Det hade varit möjligt för oss att ta oss dit, men vi sparade mycket tid och pengar, samtidigt som vi vann mycket i flexibilitet, genom att ha de online.

När det kommer till transkriberingen så tog det betydligt längre tid än väntat. Vi automatiserade inte denna process då resultatet hade tagit minst lika lång tid att korrigera som att göra transkriberingen manuellt. För varje inspelad minut, tog det ungefär fyra till fem minuter att transkribera. Att höra saker som folk redan sagt och sedan läsa det i skrift gjorde att nya intressanta samband kunde upptäckas. Bryman och Bell (2017) säger att fördelarna med att transkribera är att analysen underlättas samt att forskaren får möjlighet att gå igenom materialet, både genom ljudinspelning och skrift, flera gånger.

Bryman och Bell (2017) nämner ett par begränsningar med intervjuer. En av dessa begränsningar är att det är svårt att få en bild av de dolda aktiviteterna, miljön på arbetsplatsen, utan att befinna sig där på plats och uppleva det själv. Det kan handla om företeelser som en intervjuperson kanske inte vill berätta för en forskare. En fördel med intervjuer å andra sidan, är att de är ett bättre sätt för forskaren att få en bild av händelseförloppet som ledde upp till en aktuell händelse. Något som enligt författarna inte kan göras genom att enbart vara där på plats. När det kommer till begränsningen så kan detta ha påverkat vårt resultat. Vi kan inte med säkerhet säga att det som de intervjuade berättar om, faktiskt hände på det sättet. Det är deras upplevelse och tolkning av situationen vi får höra. Fördelen med att ha intervjuer är att vi under flera av intervjuerna kunde be en person att berätta om det som hände innan en händelse, för att bättre begripa händelsen i fråga. Det kunde handla om en specifik situation som personen hade varit med om, som vi nu också fick veta bakgrunden till.

2.5 Analysprocessen

Yin (2011, egen översättning) beskriver i sin bok fem olika faser av analysen i kvalitativa studier. Dessa fem steg beskriver hur datan formas och hanteras genom analysen. Dessa fem steg är: sammanställning, ta isär, återmontering, tolkning och avslutning. Författaren beskriver ytterligare hur analysen i kvalitativa studier sällan följer en linjär trend, och hur forskare ofta hoppar mellan de fem stegen. Detta ramverk beskriver väl vårt tillvägagångssätt när vi bearbetade det empiriska materialet.

2.5.1 Sammanställning

Yin (2011) beskriver hur den första fasen i analysen handlar om att kompilera och sortera allt material som har samlats in. Det material som samlats in har enligt författaren oftast inte blivit satt i någon annan ordning än den ordning som de samlades in på. Denna första kompileringen, kan sedan enligt författaren kallas för en databas. När vi hade transkriberat allt material så började vi med denna sammanställning. Vi radade upp alla frågor som ställts under intervjun och sedan sorterade vi alla svar i sin helhet, som de olika intervjupersonerna givit på dessa frågor.

2.5.2 Ta isär

Denna fas, enligt Yin (2011) handlar om att bryta ner och ta isär det nu sorterade materialet i mindre beståndsdelar. Denna fas kan innehålla, men behöver inte innehålla, kodning och kategorisering av det isärplockade materialet. Då materialet redan var kategoriserat, efter de teman som frågorna berörde, gjorde vi ingen ytterligare kodning eller kategorisering. Vi fokuserade i detta steg på att sammanfatta svaren på varje fråga.

2.5.3 Återmontering

Den tredje fasen enligt Yin (2011) gäller omorganisering av materialet. Detta görs oftast genom att visa materialet grafiskt eller visuellt med olika verktyg. Författaren beskriver hur forskare kan svepa emellan denna fas och fasen innan. Vi illustrerade allt det isärplockade materialet med hjälp av excel för att få en överblick av det vi hade hittills. Se tabell nedan.

Intervjuperson	i_1	i_2	$i_{...}$
Arbetsroll	Kodare	Specialist	...
Tid på företaget	2,5 år	7 år	...
Är du motiverad?	Ja det är jag	Nej ibland...	...

Tabell 2

Under denna återmontering så märkte vi att vissa isärplockade svar var för omfattande för att göra sig begripliga. Vi var då tvungna att bryta ner de ytterligare för att komma ner till en mängd ord som var hanterbart och som kunde illustreras i denna tabell på ett tydligt sätt.

2.5.4 Tolkning

I detta steg, enligt Yin (2011), handlar det om att med hjälp av de visuella verktyg i föregående steg, utforma en berättelse av materialet. Tolka materialet och skildra det. Detta gjorde vi genom att gå igenom rad för rad av materialet. Om alla intervjupersonerna svarade snarlikt på en fråga så antecknades det i en kommentar i arket. Om det däremot var så att det var många olika svar så

försökte vi förstå oss på vad det kunde bero på. Dessa tolkningar lade sedan grund för vår empiridel i denna uppsats.

2.5.5 Avslutning

Denna sista fas, enligt Yin (2011) är då forskaren kommer till en slutsats för hela sin studie. Dessa slutsatser ska ha sitt ursprung i de tolkningar som gjordes i steget innan. Detta var ett steg som vi utförde, dock ej i anslutning till steget innan. Vi lät dessa tolkningar ligga som grund när vi väl började jobba på vårt slutmanus.

2.6 Kvalitetsbedömning

Denna avslutade del i metodkapitlet kommer handla om en kvalitetsbedömning av denna studie med hjälp av termer från Lincoln och Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Dessa fyra termer är: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Vi kommer under denna del av metoden, gå igenom dessa fyra termer och vad de betyder i vår uppsats.

2.6.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2017) beskriver detta kriterium som att det kan finnas många olika beskrivningar av den sociala verkligheten som forskaren har studerat. Forskaren måste finna ett sätt att säkerställa att den verklighet som hen har beskrivit, också är acceptabel i andra personers ögon. Detta kan göras genom så kallad respondentvalidering. Denna typ av validering handlar om att forskaren förmedlar resultaten i studien till de som har deltagit i studien, för att deltagarna skall kunna bekräfta att deras verklighet som de har beskrivit, har tolkats på ett riktig sätt. Innan inlämning av vår uppsats skickade vi vår uppsats till Techleverantören för att få godkännande.

2.6.2 Överförbarhet

Lincoln och Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017) säger att det kan visa sig svårt att överföra en kvalitativ studie. Den är svår att upprepa i en annan miljö, eller i samma miljö vid en senare tidpunkt. En kvalitativ studie är oftast ostrukturerad och är beroende av forskaren som person. Det är forskaren, och dennes tolkningar som är det viktigaste, inte datan. Forskaren väljer själv vilken data som ska lyftas fram och vilken data som förblir i bakgrunden. Personerna som

observeras eller intervjuas under en kvalitativ studie påverkas också av forskaren och dennes personlighet. Med detta i tanken så tror vi att det skulle vara svårt med överförbarhet i denna studie på Techleverantören. Den empiri som vi samlat in hade kanske varit samma om studien gjorts med samma intervjuguide men här stannar förmodligen likheterna. Det vi har valt att lyfta fram är definitivt påverkat av våra egna sympatier. De citat som vi har valt att lyfta ut kanske inte en annan forskare skulle ha valt. Vi kan för den delen heller inte säkerställa att om denna studien skulle upprepas, och precis samma frågor skulle ställts till de anställda på Techleverantören, att samma svar skulle ges. Vi kan inte yttra oss om hur vår personlighet eller kön påverkade de vi intervjuade mer än att spekulera och säga att vi försökte skapa en så gemytlig stämning som möjligt för att få så ärliga svar som möjligt.

2.6.3 Pålitlighet

Enligt Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017), ska forskare anta ett kritiskt synsätt. Detta medför att forskaren ska redogöra och förklara alla delar av forskningsprocessen så att kollegor kan granska materialet under processen. Här hamnar vi i en kritisk belägenhet. Vi har bara tagit del av ett av tre granskningstillfällen under uppsatsens gång. På grund av otillräcklig planering har vår empiri ej kunnat presenteras under de två första granskningstillfällena. Det var först under sista tillfället som denna besiktning kunde utföras. Först då var vi i närheten av ett slutmanus som kunde presenteras för vår handledare, efter att detta slutmanus hade godkänts av Techleverantören.

2.6.4 Konfirmering

Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) skriver att forskaren ska försöka tillförsäkra att hen har handlat i god tro. Det ska vara obestridligt att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar påverka resultatet i studien. För att öka graden av konfirmering, och därmed trovärdigheten i hela uppsatsen så har material samlats in från olika perspektiv i Techleverantören. Vi har pratat med personer med olika roller i företaget och sen också fått ett ledarperspektiv, från VD:n, på helheten. För att motverka ett resultat färgat av personliga värderingar har vi i gruppen kunnat ifrågasätta varandra och hela tiden förhålla oss kritiskt till det material vi har presenterat och tolkat. Det är givetvis svårt att säkerställa att en studie, som

utgörs på våra tolkningar, ej genomsyras av våra egna värderingar, men vi har många gånger reviderat det vi skrivit, när subjektiviteten i våra tolkningar blivit för stora.

3. Litteraturgenomgång

Nedan presenterar vi några av de studier som redan har gjorts på ämnet motivation och struktur. Vi försöker skapa en bild av hur kunskapskartan ser ut i dagsläget och vad vi redan vet från tidigare forskning. Sedan förklarar vi de teorier som används i vår diskussion vilka innefattar beskrivningar av motivationsfaktorerna inre-, yttre- samt social motivation. Avslutningsvis ges en sammanfattning och argumentation till varför valda teorier är lämpliga för uppsatsen.

Kumar (2020) beskriver motivation som något som spelar en avgörande roll i utförande av arbete. Han menar också att graden av motivation påverkar hur snabbt och effektivt en person utför sina uppgifter.

Tan (2019) utforskar vilken effekt monetära incitament har på ideella organisationer som jobbar med kommunala, resultatbaserade, kontrakt i Storbritannien. Detta gjordes för att förstå hur bettet inom organisationen samt motivation påverkades hos de anställda. Analysen visade att monetära incitament ledde till en allokering av resurser som var av en kvalitet lägre än önskat. Ledarnas förståelse för vart pengarna hamnade smittade av sig till de anställda som sedan prioriterade arbetet på ett sätt som skapade komplicerade konsekvenser när det kom till kommunal och allmännyttig leverans av kontrakten.

Landry, Zhang, Papachristopoulos och Forest (2020) utforskar den funktionella betydelsen av monetära belöningar på individens motivation utifrån Deci och Ryans (1985) självbestämmandeteori. Slutsatsen de drog var att pengar kan öka motivationen hos de anställda så länge belöningen presenteras på ett självständighetsframjände sätt. De understryker vikten av att människans inre behov fortfarande måste vara uppfyllda för att det ska fungera dock.

Heeringa, Mutti, Furukawa, Lechner, Maurer, & Rich (2020) gjorde en undersökning av tio års litterärt material för att ta fram definitionsbara komponenter på viktiga organisationsstrukturer i USA. Det författarna kommer fram till är bland annat att strukturer påverkar både kostnaderna och kvaliteten på det som levereras av företagen.

Det vi vet från denna tidigare forskning är att motivation är viktigt för en välpresterande arbetsplats, att det finns olika typer av motivation och att vissa incitament bör ges med andra faktorer i åtanke. Vi vet också att organisationsstrukturer påverkar företagens prestationer. Men det vi undersöker har varit svårt att hitta i annan tidigare forskning. Som vi har presenterat ovan finns det mycket som rör de båda ämnena, motivation och organisationsstruktur, men oftast sker det var och för sig. Vi hävdar att kombinationen av vilka motivationsfaktorer som har betydelse för en stor och platt organisation ger oss en utgångspunkt som eventuellt kan ifrågasätta tidigare teorier och ge ytterligare en nyans på detta välstuderade område.

3.1 Arbetsmotivation

Motivation är ett begrepp som kan appliceras i diverse sammanhang. Enligt Pinder (2008) kan arbetsmotivation definieras av en process som initierar, vägleder och upprätthåller frivilliga handlingar med målinriktade avsikter. Det är alltså en psykologisk kraft som driver de anställda till specifika handlingar med syfte att åstadkomma mål relaterat till deras arbete. För att underlätta förståelsen i denna studien har det gjorts en distinktion mellan olika typer av källor till motivation i arbetslivet, dessa definieras som **yttre, inre och social motivation**.

Yttre motivation är den form av motivation som kommer från externa källor. Gagné och Deci (2005) betonar att yttre motivation, i motsats till inre, kräver en viss instrumentalitet. Dessa yttre incitamenten kan uppenbara sig i former av verbala och reella belöningar, men även bestraffningar. Konceptet yttre motivation grundas i individers benägenhet att jobba mot ett mål i utbyte mot belöningar, beröm eller förskoning från bestraffning (Deci & Ryan, 1985).

Inre motivation är motsatsen till yttre motivation och anspelar istället på individens strävan att göra saker till följd av individens intressen och inre målsättningar. Sådan motivation på arbetsplatsen brukar oftast härstamma från individens känsla av välbefinnande i sin arbetsroll, samt att de känner att arbetsuppgifterna leder till något betydande. Den inre motivationen förstärks främst genom att tillfredsställa psykologiska behov som känslan av självbestämmande, att vara kompetent i sitt område och känna samhörighet (Deci & Ryan, 1985).

Reis, Sheldon, Gable, Roscoe och Ryan (2000) stödjer Deci och Ryans (1985) tolkning av inre motivation, men argumenterar samtidigt för en distinktion mellan de olika psykologiska behoven som driver människans inre motivation. Författarna menar att självbestämmande och kompetens som de mest kraftfulla drivkrafterna inom inre motivation, medan samhörighet kan särskiljas med en egen kategori för det sociala behovet människan anses ha. (Reis et al, 2000)

Behovet av att känna gemenskap och passa in kan därav benämnas med en tredje motivationskälla, **social motivation**. Baumeister och Leary (1995) definierade denna sociala motivation som den psykologiska drivkraften att bibehålla och skapa relationer med andra. Författarna poängterar att människan är sociala djur och därav motiveras av de sociala relationerna eftersom det ger oss en känsla av samhörighet, kamratskap och socialt stöd som är nödvändigt för vårt välbefinnande. Denna tredje distinktion får en central roll i denna studie eftersom den beskriver det sociala behovet för individer, men även deras samband och förhållande till kulturen på företaget.

3.2 Motivationsteorier

3.2.1 Tvåfaktorsteorin

Herzbergs tvåfaktorsteori (1959) är en klassisk motivationsteori som studerar tillfredsställelse och motivation på arbetsplatsen. Tvåfaktorsteorins bidrag till forskningen är dess distinktion mellan vad Herzberg definierar som motivationsfaktorer respektive hygienfaktorer. Herzberg definierar (1959) motivationsfaktorerna som något vars ändamål berör själva arbetsinnehållet. Dessa beskrivs som psykologisk stimulans vid exempelvis prestationer, avancemang, erkännande, ansvar och personlig utveckling. Hygienfaktorerna omfattar i sin tur det som sker runtomkring arbetsinnehållet såsom lön, den fysiska arbetsmiljön, relation till medarbetare, övervakning och jobbsäkerhet. Som man kan se i figur 1 finns det betydligt fler hygienfaktorer, men för att kunna föra en diskussion kring de empiriska fynd som har gjorts, i förhållande till uppsatsen omfattning, väljer vi att avgränsa oss till ovan nämnda fem av dessa faktorer.



Figur 1. Tvåfaktorteoriens faktorer. Källa: Robbins 2003, s. 159

Vidare beskriver Herzberg (1959) att de så kallade hygieniska faktorerna som enbart fundamentala behov och otillräckliga för att motivera individen eller skapa mer än neutral tillfredsställelse. Är hygienfaktorerna däremot inte uppfyllda så kan de istället leda till missnöje för den anställde. Det är alltså faktorer som ses som behov, snarare än motivatorer.

Motivationsfaktorerna stärker å andra sidan individens motivation och känsla av tillfredsställelse. En eventuell avsaknad av motivationsfaktorer ger samtidigt inte upphov till mindre än neutral tillfredsställelse och motivation. Herzberg argumenterar att de anställda är mer benägna och troliga att stanna kvar på arbetsplatsen om deras motivationsfaktorer är förverkligade samt hygienfaktorerna i minsta fall är acceptabla. Författaren beskriver alltså att individen drivs mer av att uppfylla motivationsfaktorerna än att förverkliga alla hygienfaktorer.

Herzbergs tvåfaktorsteori är välkänd och har fått bifall från flertalet forskare genom åren, där en del även tillfört med egna bidrag till teorin. Författarna Qu, Chen & Zulfiqar (2017) argumenterar för att kommunikation och respons på den anställdes arbete är nyckel för att arbetstagaren ska bli motiverad till produktivt och utvecklande arbete. Avsaknad av kommunikation kan således leda till minskad motivation, då arbetstagaren inte vet vad som förväntas. Författarna menar också att god kommunikation i kombination med ett komplicerat

och krävande yrke blir en motivationsfaktor då detta ger upphov till självförverkligande (Qu et al 2017). Detta kan ses som en konflikt med Herzbergs teori om att relation till medarbetare enbart agerar som hygienfaktor. I författaren Hurs (2018) tolkning av tvåfaktorsteorin medgavs också att den främsta motivationsfaktorn i organisationer med hierarkiska strukturer är möjligheten till befordran. Vidare menar Hur att utbildning och karriärmöjligheter, som enbart erbjuds för att tillfredsställa organisationens målsättningar, inte ökar motivation för individen.

Herzbergs forskning bidrar till ett intressant ramverk för hur motivation kan kategoriseras. Samtidigt är distinktionen mellan hygien- och motivationsfaktorer en generalisering av människans motivation. En kritik som framförts av Locke (1976) var således att teorin är allt för mekanisk och tar för lite hänsyn till individers komplexa motivatorer. Locke menar bland annat att individers varierande psykologiska och sociala faktorer påverkar deras motivation och tillfredsställelse mer än Herzberg vill erkänna. Vidare kritiserar Alvesson och Kärreman (2020) antagandet att motivationsfaktorer, det vill säga de som berör själva arbetsinnehållet, inte kan uppfattas negativa och därav påverka individens tillfredsställelse i negativ bemärkelse.

3.2.2 Självbestämmandeteorin

Deci och Ryans Self Determination Theory (1985) betonar hur människor drivs av inre motivationsfaktorer. Författarna menar att känslan av självbestämmande, utveckling av kompetens samt samhörighet är primära faktorer till inre motivation. Enligt teorin är alltså den anställde mer benägen att stanna på företaget när de får bestämma över sin arbetsroll, känner att arbetsuppgifterna gör att de får utveckla sin kompetens, samt att de känner en koppling till sina kollegor och företags mål.

I Deci och Ryans (2000) uppdaterade tolkning av självbestämmandeteorin beskriver de även att människor styrda av inre motivation med större sannolikhet är engagerade, kreativa och drivna i sitt arbete, detta eftersom de externa motivationskällorna är svårare att underhålla under längre tid medan de inre har en självförverkligande och engagerande effekt som är lättare att stimulera långsiktigt. När människans enklare behov inte är ett bekymmer söker de sig istället till arbetsuppgifter som kräver kreativitet och kompetens. Upphov till denna inre motivationen skapas när de anställda har stimulerande utmaningar i sitt arbete (Deci & Ryan, 1985).

Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony och Govindarajan (2021) tolkning av självbestämmandeteorin vidhåller vikten av inre motivation i kunskapsintensiva företag. Författarna menar att de inre motivationsfaktorerna är mer effektiva än de yttre när arbetet är komplicerat och kräver kreativitet. Detta är också förenligt med Pinks (2011) applicering av självbestämmandeteorin som också antyder att yttre incitament leder till försämrat resultat när arbetsuppgifterna är komplexa.

En annan central punkt i teorin är de anställdas självbestämmande och dess påverkan på engagemanget. Självbestämmandet avser graden av kontroll individer känner att de har att påverka och ta beslut som reflekterar deras intressen och värderingar. Individer med hög grad av självbestämmande känner också en starkare inre drivkraft. De inre motivationsfaktorerna är enligt Deci och Ryan (1985) effektiva i att uppmuntra långsiktigt välmående och självutveckling hos de anställda.

Yttre incitamenten kan samtidigt vara effektiva verktyg för att uppmuntra de anställda till önskvärda handlingar och beteenden. Pink (2011) argumenterar till exempel för att produktiviteten ökar genom yttre belöningar när arbetet är enkelt och standardiserat. Vidare menar Deci och Ryan (2000) att den yttre motivationen anses vara produktiv om handlingen är självvald och de anställda har inflytande på handlingen, till skillnad från om den görs enbart för att undvika bestraffning. Det finns alltså tillfällen där yttre motivation anses lämpligt som drivkraft.

Deci och Ryan (2000) menar däremot att den yttre motivationen blir en problematisk källa till drivkraft långsiktigt. Ett vanligt förekommande hinder är att individens strävan efter inre motivation minskar i takt med att det bildas förväntningar på yttre incitament för att agera. Detta gör att individen agerar mindre utifrån eget initiativ. Vidare menar Deci och Ryan (1985) att individens naturliga intresse eller nyfikenhet i ämnet riskerar att minska, då handlingarna kopplas mer till belöning och bestraffning, snarare än personlig utveckling. -Denna inställning skapar långsiktiga problem, både för individ och organisation, då de kortsiktiga målen prioriteras

över den långsiktiga utvecklingen. För att motverka denna problematik bör individens drivkraft även kompletteras av inre motivation. (Deci & Ryan, 1985)

Självbestämmandeteorin (Deci & Ryan, 1985) används ofta i vetenskapliga artiklar för att studera motivationsproblem inom organisationer, där Pinks (2011) och Hartmann et al (2021) tolkningar kan ses som framträdande på senare tid. Men liksom de flesta teorier, har även denna sina begränsningar och brister. Gagne och Deci (2005) menar exempelvis att självbestämmandeteorin underskattar betydelsen av människors personlighetskillnader och deras avvikande reaktioner på motivationskällor. Författaren menar att olika personlighetstyper reagerar olika beroende på situation och miljö.

3.2.3 Social verkan och styrning

Enligt Baumeister och Leary (1995) har människor en naturlig tendens och ett fundamentalt behov i att söka social kontakt samt engagera sig i aktiviteter som värderas av omgivningen. Detta beteende är nära förankrat med människans behov av samhörighet, känslan av att passa in och bli accepterad som berördes i självbestämmandeteorin. Vidare menar de två författarna att människans behov att känna samhörighet motiverar individer att anpassa deras beteende till något som anses socialt accepterat och önskvärt.

Det finns alltså ett samband mellan individens behov av samhörighet, det sociala sammanhanget individen befinner sig i och motivationen att göra produktiva handlingar. Den sociala motivationen samt sambandet mellan kultur och produktivitet är inget revolutionerande.

Davis, Eisenhardt och Bingham (1997) presenterade sin bild av kultur utifrån ett ledningsperspektiv i sin version av Stewardships theory. De menar att ledarna har ett ansvar att skapa en miljö som främjar utveckling och välmående. Enligt författarna bygger teorin mycket på att forma en kultur som förespråkar förtroende, involvering, kommunikation och kollektiva mål då den sociala aspekten gör att människan i större grad får ett kollektivt tankesätt som värdesätter organisationens framgångar istället för de individuella. Vidare argumenterar Davis et al (1997) för att det mest effektiva motivationssystemet grundas i att ge arbetstagarna verbal respons, uppmuntran och utmaningar. Skribenterna Cialdini och Trost (1998) menar att

individens benägenhet till konformitet och passa in i en social grupp är en av de primära drivkrafterna. Davis et al (1997) påpekar också att ett etiskt ledarskap som uppmuntrade transparens, integritet och skapade ett nödvändigt förtroende och respekt bland personalen.

Även Torfing och Bentzen (2020) har studerat stewardshipteorin om ledarskap och är eniga om Davis et als (1997) tolkning om motivationsfaktorerna. Samtidigt ställer de sig kritiska till huruvida man kan förlita sig på att de anställda har organisationens framgång som primär motivationskälla, då detta i praktiken sätter påfallande press på chefer och ledning.

3.3 Sammanfattning och Argumentation av teorierna

Sammanfattningsvis är avsikten att bidra till förståelse för hur en platt organisation kan nyttja olika motivationsfaktorer och bibehålla en tillfredsställd personal långsiktigt. Motivation inom organisationer är ett välstuderat område, men eftersom många företag än idag har hierarkiska strukturer bidrar förhoppningsvis tolkningen av detta platta studieobjektet till nuvarande forskning. I teorin har vi gjort en distinktion mellan yttre, inre och social motivation, varav det sistnämnda ofta ingått under begreppet inre motivation i tidigare forskning. Vi har valt att göra denna distinktion eftersom den sociala aspekten kommer vara central i studien. Techleverantören utmärker sig genom att ha en stark och inkluderande kultur, varpå studien kan bidra till nuvarande forskning presenterad i avsnittet *Social verkan och styrning*. Vidare är Tvåfaktorsteorin en traditionell men också debatterad teori med en distinktion mellan hygien- och motivationsfaktorer som ibland kritiserats för att vara allt för mekanisk (Locke, 1976). Med ett abduktivt förhållningssätt till denna studie upptäckte vi att teorin har sina brister vid tillämpning på mer nutida företag likt Techleverantören. Teorierna tillsammans skapar ett ramverk som beskriver varför de anställda motiveras och är tillfredsställda, och således även varför de enligt teorin stannar på arbetsplatsen.

4. Empiri och Analys

I avsnittet nedan kommer vi presentera våra fynd för att slutligen kunna besvara vår frågeställning, "Vilka motivationsfaktorer har betydelse för anställda i ett stort men platt företag inom den svenska IT-sektorn?" Vi kommer löpande att tolka de citat vi valt ut för att sedan diskutera de i nästa avsnitt med hjälp av de teoretiska glasögon vi har valt. Avsnittet är indelat i underrubrikerna 4.1-4.6 som handlar om de svar vi fått med fokus på inre-, social- och yttre motivation.

4.1 Frihet under ansvar

En genomgående trend bland intervjusubjekten är att de gillar den frihet, flexibilitet och mängden ansvar de får hos Techleverantören. När det kommer till frihet och flexibilitet beskriver Alex det som en betydande faktor. Intervjusubjektet skildrar hur Techleverantören är en förmånlig arbetsplats för den som har större behov att anpassa sin arbetstid efter privatliv.

Dels så är det väldigt nice ... förtroendet man får och att det är så fritt och flexibelt. Det är väldigt lätt att pussla ihop vardagen i och med att det är flexibla arbetstider. Det är väldigt öppet och fritt. (Alex)

Alex fortsätter med att berätta varför det är viktigt för hen att bestämma över sin tid, och hur detta är något som har ökat i värde i och med att hens familjesituation har förändrats. Jackie och Kim har liknande tycke, hur friheten är något som är väldigt viktigt för dem.

Nu har jag familj och barn. Det är klart att nu är flexibiliteten mer värt än vad den var till en början. I viss mån har den väl ändrats. (Alex)

Jag har väl också med ålder och med lite familj och sådär omvärderat hela idén med karriär. Det är inte jätteviktigt just nu att jag får en högre titel eller kanske heller ett tydligt löneyft eller sådär. (Jackie)

Jag hade väldigt mycket motivation och drivkraft i mitt arbete. Sen kom då barn och då blir man... då tar ju dem över lite grann i livet. Man blir också lite tröttare, man är mer inrutad, måste lämna och hämta- och det var mycket [vård av barn]. Sådana saker som påverkar en mycket i livet och då dog det av lite grann... [motivationen]. Då var det mer motiverande att jag skulle kunna styra min arbetstid och att jag kände att man får förståelse för att det är mycket utanför arbetslivet som påverkar en mycket. (Kim)

Den gemensamma nämnaren för Kim, Alex och Jackie är att de har påverkats av det livsstadium de befinner sig i. Tidigare låg fokuset på något annat, som Kim berättar om, att det fanns en stor drivkraft i arbetet men hur denna sedan försvann lite när barn kom in i bilden. Jackie berättar om hur hen fick omvärdera tanken på karriär, och att det nu är viktigare med något annat än att få mer lön. Friheten och flexibiliteten som Techleverantören erbjuder är väldigt viktig för dessa tre personer. De har alla tre varit anställda i minst sju år på Techleverantören, vilket också betyder att de har hamnat i ett stadium i livet där flexibiliteten, med tanke på familjesituationen, är väldigt viktig. Den är mer viktig än för dem som inte varit på företaget så länge, och därför befinner sig i ett stadium i livet där dem ännu ej påverkas av tillskott i familjen.

När det kommer till ansvar har Techleverantören en struktur där man får mycket av detta tidigt. Majoriteten verkar se det som positivt. En del av svaren landar i strukturen, att den platta strukturen leder till att man naturligt tar på sig mer ansvar, även utan en "senior" titel. *"Det är en del av vår kultur också, att man får förtroende och också ett ansvar i det. Det känner jag mig väl väldigt nöjd med."* (Kim)

Alla sju som fick frågan "känner du att du får ta mycket ansvar i ditt arbete?" svarade ja och med en positiv inställning, likt citatet ovan. Att de anställda får mycket ansvar verkar ge många positiva effekter på arbetet. Ett exempel får vi från frågan "vad motiverar dig på arbetsplatsen?" där Mio svarar *"Det är mycket men framförallt att jag känner att jag får möjlighet att utvecklas, att jag får ha eget ansvar och att dem litar på mig att ha det."*

Samma person berättar vidare att hen aldrig hade trott att hen kunde få så mycket ansvar direkt efter sin utbildning. Att företaget ger så mycket ansvar till de anställda kan tolkas som naturligt

för den som är familjär med strukturen på bolaget. När majoriteten av mellancheferna tas bort, såsom Techleverantören har gjort, måste någon annan ta ansvaret. Det naturliga blir då att de som jobbar med kund tar allt ansvar relaterat till den kunden. De är mest insatta i vad som händer och kan då antas ta bäst beslut. Detta ansvar som ges, både tidigt och i omfattande mängd, kan också ses som tillit. En tillit som de anställda får och verkar uppskatta. Denna tillit sträcker sig även till att de anställda får ta egna beslut angående sin semester.

Det är samma med semester. Det får vi ju ta när vi vill. För de litar på att vi tar ut våra veckor. Att vi kan planera in själv när det passar med oss. Att vi diskuterar med teamet att jag är borta de här två veckorna och dem säger ja då kan vi jobba de två veckorna. Det går oftast inte via ledarna, så det är väldigt mycket eget beslutsfattande. (Mio)

Vidare berättar Kim och Alex om hur ett par olika fenomen hänger samman och motiverar de som anställda. Mängden ansvar i kombination med frihet leder till positiva utfall.

Jag skulle säga variationen av arbetsuppgifter, att jag har friheten... att faktiskt utforska olika områden (Kim)

Jag gillar väldigt mycket att det inte är så hårt [specialiserade] roller. Det är lätt att ta sig an nya utmaningar och växa (Alex)

Mio känner att hen får stort mandat när det kommer till beslutsfattande. Personen får själv bestämma när hen ska gå på semester, förutsatt att detta diskuteras i hens team. Mio får detta förtroendet av Techleverantören som hen uppskattar. Friheten leder enligt Kim till att nya områden kan utforskas och hur detta i sin tur leder till att arbetsuppgifterna blir mer omväxlande. Alex berättar om hur rollerna har en inverkan. Eftersom att rollerna ej är specialiserade så tolkar vi det som att ansvarsområdet ökar för personen. Personen har inte en specifik del som den har ansvar över utan det kan vara flera saker samtidigt, vilket leder till att personen tillåts växa och utvecklas.

Det fanns dock, som tidigare nämnts, några negativa aspekter av allt det egna ansvaret. Med så stora mandat är det viktigt att man kan hantera det också. Har man inte en chef som delegerar arbetsmängden finns det en chans att man tar på sig för mycket.

Ibland så blir det väldigt mycket. Man har tagit på sig saker, så växer något och tar mer tid än beräknat. Sen är det inte så lätt att släppa över det på någon annan. Eller kanske inte finns någon som kan ta det. Ligger väldigt mycket ansvar på mig och ibland är det tungt. (Alex)

Flexibelt och skapar möjligheter. Mycket ansvar och höga krav. Ingen kontroll, kan kännas jobbigt om man inte är van vid att ta så mycket ansvar. (Jackie)

Har man som anställd på Techleverantören svårt att säga nej eller är för ambitiös är det alltså lätt att gräva ner sig i arbetet till den grad att utfallet blir mer negativt för både personen och för företaget än positivt. Det kan eventuellt vara så att det blir en process man lär sig allt eftersom man jobbat längre på företaget. Som vi tidigare har sett så är den generella attityden till arbetsplatsen positiv och de två ovan refererade citaten var inte något som påverkade varken Alex eller Jackie övergripande attityd till Techleverantören, snarare något de lär sig efterhand. När vi pratar om varför Alex har valt att stanna över sju år på företaget får vi ett svar som kan anses spegla en bild av att man gillar ansvaret trots dess för- och nackdelar.

Det är väl det som har hållit kvar mig längst eller hade det inte varit samma möjligheter att växa och få testa på saker hade jag kanske inte stannat så länge. (Alex)

Väldigt svårt att se mig i ett företag med mer hierarki. Det ska gå igenom högre led... Jag hade nog känt mig mer lat och att jag bytt bort mitt egna ansvar i en sån organisation. (Mio)

Ett annat bevis på att allt ansvar och de korta belsutsleden som det leder till får vi från Mio som varit på Techleverantören i två och ett halvt år. Där får vi kopplingen till strukturen igen och hur det i slutet av dagen kan motivera de anställda.

Avslutningsvis hade vi ytterligare en fråga angående frihet under ansvar. Alla svaren vi fått ovan går att tolka med inställningen att Techleverantören har en stor tillit till de anställda. För att säkerställa att de faktiskt gör sitt jobb undrade vi då ifall de någon gång kände sig övervakade.

Nästan aldrig. Tycker inte om att känna mig övervakad så det är ju bra. Om någon hade övervakat en hade det inte känts som man var betrodd. Någon hade velat kolla om man gör fel. Eller se till att man gör rätt sak. (Alex)

Svaret ovan visar att övervakningen skulle förstöra känslan av frihet under ansvar för Alex. Man skulle känna sig *betrodd*. Detta förklarar förmodligen avsaknaden av övervakning på de anställda hos Techleverantören. Det hade inte varit förenligt med ett av deras viktigaste värderingar, att de anställda kan klara ett stort eget ansvar. Vidare berättar Charlie: *“Nej. Man har sina uppgifter och deadlines, så länge man tar hand om dem och tar ansvar så krävs ingen övervakning”*. Av sju tillfrågade svarade alla sju att de ej känner sig övervakade.

Sammanfattningsvis så verkar det som att personerna på Techleverantören uppskattar det ansvaret som de får. Ansvaret kan dock ibland övergå till något som blir jobbigt för de som vi har intervjuat. Vi tolkar det däremot som att det är en nödvändig illvilja. Ansvaret leder till saker som de anställda uppskattar. Ansvaret leder till, från de vi intervjuats synpunkt, till varierande uppgifter och möjligheten att växa. Mios avslutande citat är intressant. Hen spekulerar och säger att en mer hierarkisk struktur än den som Techleverantören har leder till att hen hade blivit lat och byta ut sitt ansvar. Vi lägger ej för mycket vikt vid denna spekulation, då personen ej varit på någon annan organisation än Techleverantören, men det är intressant att kombinationen av frihet under ansvar och den platta strukturen, är något som attraherar de anställda på Techleverantören. I detta avsnitt har vissa citat lyfts fram som berättar om de intervjuades upplevelser och tankar om utmaningar och utveckling, nästa stycke kommer gå in djupare på detta, där citat har lyfts fram för att berätta hur de anställda vi intervjuat blir motiverade av att utmanas och utvecklas.

4.2 Utmaning, utveckling och kunskapsutbyte

På frågan vad som motiverade de anställda var svaren relativt homogena. Fem av åtta intervjusubjekt nämnde behovet av att bli utmanad som ett motiverande element i arbetet. Detta var en faktor som berörde både de som varit anställda på företaget en kortare tid, samt de vars anställningstid på Techleverantören var längre. Mio och Charlie, som jobbat där mindre än tre år, beskrev båda hur utmanande och varierande arbetsuppgifter motiverar dem.

Det var viktigt för mig att jag känner att ledarna och ens kollegor ser dig som person, ser vad du är bra på och att du faktiskt kan få utmaningar och uppgifter som passar in på det. Att du inte sätts i ett fack ... utan du får testa lite olika saker och bli guidad i den riktningen som du känner att det här vill jag göra, (Mio)

Sen uppgifterna i sig är också motiverande. Det är tråkigt om man sitter och gör samma uppgift hela tiden, så att det typ inte blir för repetitivt. Man vill gärna bli utmanad, kanske inte allt för utmanad på en gång men om det finns som stegvis nya saker man får göra, så att man lär sig nya saker och får bredare kompetens. (Charlie)

En intressant nyans i svaret från Charlie var hur personen förtydligade att utmaningen inte skulle vara för svår, utan att de skulle öka "stegvis". Detta har rimligtvis en koppling till att de nyanställda har mycket att lära sig i början, och därav inte kan ta sig an för komplexa uppgifter. Det bör alltså vara lagom utmanande för att således stimulera och inte demoralisera de anställda. De som varit där under längre tid hade en liknande syn på arbetet, varpå Alex beskrev det som att; "Det är lätt att ta sig an nya utmaningar och växa". Alex hade jobbat på Techleverantören i drygt sju år och verkade nöjd med utmaningarna personen fått erfara på arbetsplatsen under åren.

Mika beskriver hur hen inte känt något behov av att lämna Techleverantören, eftersom hens behov av att utvecklas och växa är uppfyllt.

Vi var ju 120 personer när jag började och nu är vi ungefär 600, så det är ju inte samma företag. Och vi har en uppsjö av olika produkter som man jobbar med, så om man blir uttråkad kan man liksom byta plats inom organisationen. Så jag känner inte riktigt att jag

haft ett behov av att gå någon annanstans för att få nya utmaningar, utan nya utmaningar har växt med produkten och med företaget. (Mika)

Både Tintin och Kim menar också att företagets tillväxt i anställda, kunder och produkter lett till mer möjligheter och utmaningar som tillfredsställer deras behov i karriären. Tintin poängterar även hur människorna och det sociala på Techleverantören har betydelse.

Jag trivs väldigt bra, det är... mycket sköna människor här och det har ju varit konstant... Det utvecklas och, att vi får prova på mycket roliga saker (Tintin)

Nu har vi haft fördelen att vi vart ett växande bolag, så vi har ju växt både i människor och givetvis i kunder vilket också växt möjligheter. Så jag har alltid kunnat hitta andra saker inom [Techleverantören], det kan ju vara andra kunder som har andra lösningar som är intressanta eller om vi utvecklar produkter i ett område som jag inte kunde o så har jag växt i det. (Kim)

Behovet av att utvecklas verkade också tillfredsställas av Techleverantörens teamstruktur. De vi intervjuade uppskattade verkligen att jobba i lag, sitta nära varandra och kunna utbyta idéer och lärdomar

Jag är väldigt van vid att jobba i grupp och tycker om det, det är motiverande för mig att vara del i en grupp och få dela med mig av mina kunskaper men även ta del av andras. Så att jag på så sätt får utvecklas för det är egentligen det främsta sättet som jag just nu lär mig nya saker, det är genom att möta kunderna, försöka förstå deras utmaningar men även lära mig av de som jag har runt mig. (Jackie)

Det är också motiverande, tyvärr händer det mindre sällan, att kunna vara till hjälp och kunna guida folk som inte jobbat lika länge, som inte har samma förståelse för systemen. Och hjälpa folk att göra sina arbetsroller bättre. (Mika)

Jag skulle nog säga att det handlar mycket om att få göra nya saker och få känna att jag utvecklas, att ha roligt... Att man jobbar ihop med andra människor, tycker det är kul att jobba i team... att vi gör saker tillsammans. (Tintin)

Även de nyare i personalen ansåg att den sociala biten var motiverande i arbetet. Ett intressant exempel på detta illustrerades i intervjun med Mio som trots lång restid gladeligen tog sig in till kontoret för att träffa sina kollegor: *“jag vill ändå in till kontoret för jag vill träffa alla kollegor och det är sån härlig stämning här”*. Även Charlie kände att gemenskapen med sina kollegor bidrog och motiverade.

Mina kollegor är ju viktiga tycker jag, de jag har runt mig liksom, det är nice att ha ett gött gäng och tjöta med, ha lite kul samtidigt liksom. Inte bara att det ska vara dö-seriöst och deadlines hela tiden utan det är också såhär att man snackar om lite andra roliga saker och kanske dricker någon bärs tillsammans på någon fredag ... så det händer lite annat trevligt runt omkring. Så det inte bara är jobbfokus. Det motiverar mig väldigt mycket, att man nästan blir polare med sina arbetskamrater. (Charlie)

En iakttagelse är att de nyare motiverades av det sociala mer utifrån aspekter som inte var direkt jobbrelaterat, medan de mer erfarna också uppskattade det sociala samröret på grund av kunskapsutbytet och samarbetet direkt relaterat till arbetsuppgifterna. När vi ställde frågan hur deras motivationskällor förändrats genom åren var denna trenden också påtaglig bland de mer erfarna. Mika, Tintin och Jackie beskrev egentligen samma sekvens, där de menade att de varit väldigt fokuserade på att utvecklas, synas och lära sig yrket, medan de på senare tid ändrat fokus till att bli lite mer motiverade av vilka de jobbar med i sitt arbetsteam. Att jobba med folk som de tycker om och är nöjda med i sin grupp var gemensamma nämnare för dessa intervjusubjekt. En intressant skildring, när de nyare anställda fick samma fråga, var att de beskrev att de för närvarande var i stadiet av att främst motiveras av utmaningar, utvecklas och finna sina karriärvägar, vilket var mycket likt vad de mer erfarna beskrev hur de var i början av sin anställning på Techleverantören.

Nu är nog min motivation mer att lära mig mycket nya saker hela tiden och få nya utmaningar, det tycker jag är motiverande, och sen även att man blir belönad för det också då såklart. (Charlie)

När vi frågade personerna om de kände att de växte som person så var det många som instämde. Detta verkade bero på teamsstrukturen men också utmaningarna.

Absolut, ja jag har vuxit väldigt mycket skulle jag vilja påstå. (Alex)

Aa, jo men det gör jag. Verkligen. Det är både liksom personligt men också liksom jobbmässigt. Från att du börjar här så får du så mycket ansvar och du utmanas hela tiden. Och dem på företaget uppmuntrar verkligen till det så att varje gång du: "nu har jag lärt mig det här området" så vill du gå utanför din comfort zone och fortsätta utvecklas hela tiden. (Mio)

Absolut, gud ja. Och det är ju väldigt många personer runt om en som stöttar en i det också, att dem vill ju se att man fortsätter växa och utvecklas, så det hjälper ju otroligt mycket. (Ariel)

Det tycker jag. Sen handlar ju det här kanske också mycket om att man får hitta lite vägen fram själv. Det kanske inte alltid är så tydligt. (Tintin)

Alla personer ovan tyckte att de hade växt som person under sin anställningstid på Techleverantören. Avvikaren är Tintin som börjar med att säga att hen har växt som person, men tillägger sedan att vägen för att växa inte alltid är så tydlig och att hen behöver hitta den själv. Att hitta hur man utmanas och till följd av detta växer som anställd på Techleverantören verkar vara klart för de andra vi har intervjuat på företaget. Sammanfattningsvis så verkar en gemensam nämnare för att utvecklas, utmanas och byta kunskap - vara det sociala på Techleverantören. Faktumet att de sitter i mindre teams och diskuterar och lär sig av varandra, kulturen och det sociala verkar spela en avgörande roll

4.3 Kulturen och det sociala

Ett intressant intervjuobjekt är Jackie som faktiskt slutade på Techleverantören, men sedan ångrade sig och valde att komma tillbaka. Under intervjun berättar Jackie om flera faktorer som gör företaget till en attraktiv arbetsplats och som hen saknade under tiden på andra företag, varav kulturen var en framträdande faktor.

Anledningen till att jag verkligen ville jobba på [Techleverantören] var att jag kände att här fanns det en värdegrund som överensstämde med min värdegrund... Det finns ett driv hos alla, det att man verkligen vill jobba med att utveckla produkter och förbättra och se till att det blir det bästa för kunden. Och det kanske jag också har upplevt på de andra arbetsplatserna också. Men det som jag kanske lite har saknat är just det här, det ska vara en plats dit man vill gå och där man trivs och där man möter människor som är positiva, hjälper sina kollegor och där man känner en stämning som är liksom god. Det jobbar ju företaget väldigt mycket med, på massa olika sätt, vi har ju great place to work där vi följer upp hur alla mår, man jobbar jättemycket med gruppammansättningar och följer upp (Jackie)

Jackie vittnar om att kulturen och det sociala på Techleverantören är bättre än på övriga arbetsplatser hen har varit på. Värdegrunden som Jackie talar om verkar inte vara något revolutionerande, utan något som de flesta företagen jobbar på, men samtidigt skildrar Jackie hur hen saknade den positiva kulturen på andra arbetsplatser. Baserat på Jackie uppfattningar är alltså Techleverantören bättre på att följa upp och få värdegrunden att faktiskt verka i praktiken.

I intervjuerna frågades de anställda hur de skulle beskriva kulturen, varpå alla svarade med positiv inställning, både de som varit där längre och de som varit på företaget en kortare tid.

Alla är vänliga mot varandra, att vi hjälper varandra även utanför teamen. Jag kan skriva till vem som helst egentligen och alla är superhjälpsamma. Den kulturen som dem byggt upp märks absolut av. (Ariel)

Jag skulle säga att den är väldigt öppen, tillmötesgående och ... ansvarstagande, det är väldigt mycket som bygger kring självledarskap, att jag tar ansvar för min situation ... Sen så är det också väldigt ... stöttande liksom ... folk vill alltid hjälpa till och ställer man en fråga kommer folk och svarar. Folk gör det lilla extra för att hjälpa till. (Alex)

Det finns en väldigt god kamratskap, att man hjälper varandra. Frågar man någon om hjälp så får man svar. Det är väldigt skön stämning och ingen prestige (Tintin)

De anställda beskriver en kultur där eget ansvar förespråkas, men att det samtidigt finns en hjälpsamhet och vänlighet som de anställda verkar uppskatta. Detta återspeglades även när de anställda fick frågan om vad som motiverade att ta sig ut ur stunder av stress. Fyra av sju frågade intervjusubjekt angav sina kollegor som största drivkraften och hjälpen för att ta sig ur dessa situationer.

Jag vet inte om det hänger ihop med motivation, men jag kan ändå känna att jag alltid fått hjälp. Om jag känner att det vart lite för mycket eller om jag inte mått så bra, om det varit sådana perioder så är det liksom någonting som man kan prata om och få hjälp med ... vilket jag också värdesätter väldigt mycket. (Tintin)

När jag hamnar där [i en stressig situation] så är teamet väldigt viktigt och bara lyfta till dem att nu tycker jag det är lite jobbigt och då kan dem hjälpa till ... jag kan sitta över och jobba, då kan dem [säga till mig] Nu går du hem! Det är ganska skönt när en kollega säger så till dig och inte uppmuntrar att stanna kvar. Så teamet är nog väldigt hjälpsamt där (Mio)

Vidare hade även företaget ett slagord som karakteriserade deras kultur, vilket nämndes i hälften av svaren på frågan ovan och som uppenbarligen gjort intryck på de anställda. Slagordet som antydde att de var seriösa men samtidigt avslappnade var något som enligt flera beskrev kulturen väl.

Det som jag först tänker på, det är liksom ett värdeord som har varit med sen innan jag började, som är [slagord] och det tycker jag beskriver väldigt mycket hur jag upplever företaget, i det att vi är väldigt seriösa när vi jobbar och att vi är professionella och vi är bra på det vi gör och levererar projekt, men däremellan har vi kul och det är väldigt viktigt att få den här balansen. (Tintin)

Vi har ju ett ord eller fras som kallas [slagord] och den är ganska bra tycker jag. Det är väldigt avslappnat men folk är ändå väldigt seriösa. (Mika)

De sociala aspekterna var något som påverkade de som satt hemma mycket under coronapandemin. Somliga var mycket på kontoret, medan andra stannade hemma. De som stannade hemma verkade däremot sakna det sociala samspelet, något som bland annat uppdagades i intervjun med Kim.

I början tyckte jag att det var [bra], vi är ju lika produktiva, vi gjorde ju lika många saker. Men det här emellan, fikandet, lunchandet och snacket och skrattandet och alla de här sakerna påverkade jättemycket tycker jag. Man märkte att man kanske inte tyckte att jobbet var så roligt, det var inte riktigt såhär, ah nu kör vi, vad kul! (Kim)

Även Alex menade att den "personliga kontakten" var något viktigt som blev bristande under corona, samtidigt som hen ansåg att företaget hade en positiv inställning till pandemin då kontoret var öppet. "Så någon gång ibland har man väl kanske åkt in ändå liksom och träffat lite folk, det är skön stämning och gött att komma ifrån hemmet någon gång liksom." (Alex). Svaren i intervjuerna förmedlade att de anställda föredrog att vara på kontoret och att motivationen således blev sämre när de inte fick det sociala samspelet med sina kollegor.

Det verkade genomgående som att de anställda hade en god relation med varandra. Vid frågan hur de såg på sin relation med kollegorna, svarade Alex och Tintin som följande.

Jag skulle säga att det är en bra relation och att vi är schyssta, nu har vi ju haft lite team-ändringar det sista här så dem som är i mitt team just nu, vi har inte varit i samma

team så länge. På ett sätt har vi väl inte vuxit så nära varandra så att säga. Men jag skulle säga att det inte är så ovanligt att man bygger upp vänskaper när man är i samma team ett tag. (Alex)

Ja men på ett sätt så känns det som att det är mina kompisar. Och det där är säkert också väldigt olika, det är inte så att vi umgås utanför jobbet. Vi kanske inte är kompisar på det viset men det är ändå den känslan när man är här. Vi är också väldigt olika allihopa så det är spännande. (Tintin)

De båda talade om sina kollegor i positiv bemärkelse. En intressant nyans var samtidigt att Tintin ansåg att de kunde vara olika, då hen syftar på att dynamiken nog kan vara annorlunda på övriga delar av företaget. Det rörde också Alex lite vid, under uttalandet som antydde att relationerna kanske inte är lika starka vid skapandet av ett nytt team. Techleverantören växer mycket, och det sker mycket förändringar, både i teambesättningar och hur de opererar. I studien undersöktes även hur de anställda ställer sig till dessa förändringar

När vi fick höra om de anställdas syn på förändringar, och motstånd till förändring lär vi oss också att ledarna är bra lyssnare, vilket de anställda uppskattar. Det är inte helt ovanligt att en ledare kan backa från ett beslut efter värdefulla samtal med de som påverkas av förändringen.

De är inte direkt så här: nej så här är det nu, skärp till dig, utan det är mer: aa vi förstår, vi kanske kan göra såhär istället - liksom mötas på mitten lite kan jag tycka att de är ganska duktiga på. Försöka få det så att alla blir nöjda. Även om det inte alltid går såklart, det är inte så lätt. Men det tycker jag de gör rätt bra. (Charlie)

Vid ett tillfälle pratar Mio om när hen hade önskemål om hur förändringen kunde ske på ett annat sätt, varpå ledaren svarade: "Ja det här hade inte jag tänkt på, vi får nog tänka om där". Vid ett förändringsarbete blev ändå inte Mio helt nöjd till en början men hen medger att ledarna lyssnade på alla och att även de som kanske inte vågar prata i stor grupp fick chans till individuella samtal för att yttra sina åsikter.

Fem av åtta anser att ledningen brukar vara lyhörd, förstående och lösningsorienterad. Den övergripande tolkningen är att motstånd bemöts på ett sätt som de anställda är nöjda med. Även Tintin svarade på frågan "hur bemöts motstånd till förändring?". Hen menade att om man ska jobba på Techleverantören måste man gilla förändring, vilket också är något som dök upp i svaret på samma fråga från Kim "Tycker man absolut inte om det [förändring], då får man nog hitta en annan arbetsplats". Det kan tolkas som ett hårt uttalande men meningen bakom det är snarare att det redan i anställningsprocessen görs tydligt vad för typ av person man bör vara för att passa in på företaget och i kulturen. Så har man mycket problem med förändring bör man helt enkelt inte stanna kvar.

Vid frågan hur de ser på ledningsgruppen, var det en generell uppfattning att de hade förtroende för ledningen och arbetet de stod för. Samtidigt som många ansåg att de inte hade någon direkt relation till ledning, så menade alla intervjusubjekten att de såg dem som lättillgängliga.

Jag skulle säga att jag har förtroende för dem och att de gör ett bra jobb överlag. Så aa jag skulle inte säga att jag har den nära relationen på något sätt, men dem är liksom öppna för om man vill komma och prata med dem om man vill någonting. jag är väldigt positiv överlag. (Alex)

Vi har ju inte kontinuerlig kontakt med VD och så vidare, men jag tycker att hen sköter det väldigt bra, för på fredagar bjuder hen in till det vi kallar Town Hall som är ett live-event på Teams, där VD:n går igenom hur det går för företaget, om det är nya kunder och vad som händer på företagsnivå. (Ariel)

Town Hall mötena Ariel refererar till, är veckovisa möten som VD:n anordnar för att berätta vad som händer i företaget. "Jag försöker vara så transparent jag kan." (VD) kommenterade VD:n med motivationen att det skulle minska ryktesspridningen och öka förtroendet. Detta verkar vara en effektiv strategi då samtliga intervjusubjekt värderade öppenheten och flera kommenterade att de hade förtroende för ledningen.

Sammanfattningsvis så kan det konstateras att kulturen och det sociala väger tungt för de anställda vi pratat med på Techleverantören. Ett slagord som verkar genomsyra allt som görs, samtidigt som de anställda känner att de kan associera med det. En samarbetskultur där alla hjälps åt oavsett om det är på ens skrivbord eller inte. Relationerna, både mellan de anställda sinsemellan och de anställda och ledningen är starkt. Vän är ett ord som nämns när vissa av de vi intervjuat pratar om sina kollegor och en öppenhet och lyhördhet präglar ledningens arbete. Bortsett från kulturen och det sociala på Techleverantören, som kan anses vara lite abstrakta och vaga fenomen, så finns det konkreta fenomen som de anställda vi pratat med också tycker är betydelsefulla.

4.4 Den fysiska miljön och andra förmåner

Omgivningen kan påverka motivationen på en arbetsplats. Vi frågade de anställda på Techleverantören vad de tycker om den fysiska miljön och Jackie svarade med följande:

*Jag tycker väldigt mycket om den. Det var en del när jag slutade här som var ganska svår för mig, och jag sökte några olika jobb, och ett jobb valde jag faktiskt bort p g a arbetsmiljön att jag kände att, det var lite liknande kommunal miljö och jag kände att det gick inte riktigt för mig att liksom byta den här miljön mot den. Så det är en ganska hög motivator för mig faktiskt. Jag trivs väldigt väldigt bra i den här miljön och mår bra här.
(Jackie)*

Detta svar är intressant eftersom att det ansågs som en faktor när Jackie valde arbetsplats, hen benämner det också en “motivator” och en anledning till att hen mår bra på arbetet. Den positiva uppfattningen om den fysiska miljön på företaget var genomgående bland personalen. Alla intervjusubjekt som fick frågan om hur de upplevde den fysiska miljön besvarade med en positiv inställning.

När jag började på företaget var det ett ganska litet företag som sagt, och stället som vi var i då var nästan som ett litet hem... Det var också så vi pratade om det, att det skulle kännas lite som att komma hem när man kom till jobbet att den känslan liksom, att det

ska vara härligt. Och jag kan fortfarande känna den känslan när jag kommer hit. Även fast vi är ett stort kontor nu och det ska bli ännu större. För mig är det så, att det är en skön känsla när jag kommer hit (Tintin)

Vi har ett väldigt fint kontor. Det är vackert hus. Arkitektritad hus ... det är mycket naturmaterial, träblankgolv, ljusa miljöer. Den fysiska miljön är väldigt bra. Hela den biten har påverkan. Sitter man i ett pissigt kontor är det inte lika kul. Ah fysiska miljön är extremt bra. (Mika)

En annan faktor på Techleverantören som nämndes i jämförelse med andra företag var dess förmåner. “Jag tog det lite för givet innan jag slutade och sen blev det väldigt uppenbart att så är det inte på alla andra företag” sa Jackie som bland annat syftade på de två lediga dagarna de anställda får vid jul, bonusen och deras gym. Förmånerna på företaget var något som uppskattades av alla anställda.

Ja vi har ju gym frukostfralla och kaffe som man får, vi har en padelbana... Massage får vi också, det är faktiskt riktigt lyxigt. Det är säkert en dyr förmån men jag tror att det är väl investerade pengar och håller många friska. (Tintin)

[Techleverantören] har väldigt bra förmåner och det är absolut en morot till att jobba och faktiskt vill vara kvar här på [Techleverantören] också. Det är många som säger att det är synd att [Techleverantören] är ett första jobb för många, för det känns som att de andra företagen kan ha det tufft att möta de förmånerna och det som [Techleverantören] kan erbjuda. (Ariel)

Uppfattningen är att förmånerna på Techleverantören är bättre än på andra företag och därav en anledning att stanna kvar på företaget. VD:n förklarade det som en ambition att skapa ett paket vars helhet är “marknadsledande”.

Vilka uppdrag du kan jobba med, vilken ersättning du har, vilka förmåner du har i övrigt. Så vi gör ju då det vi kallar för jämförelselöneark. Vi beräknar in pension, vi räknar in

alla de här grejerna, extra lediga dagar vid jul. Alla de här sakerna om du lägger ihop de är marknadsledande, det är det ingen som helst tvekan om (VD)

4.5 Tankar kring avsaknaden av titlar och karriärtrappan

Arbetsrollerna på Techleverantören innebär i allmänhet breda och varierande arbetsuppgifter, något som reflekteras i jobbtitlarna de anställda har. VD:n på företaget beskrev beslutet om jobbtitlarna som ett försök att bryta traditionella beteendemönster som försämrade samarbetskulturen. Hen menade att för precisa titlar kunde leda till att de anställda inte tog mer ansvar än vad som specificerades i deras arbetsbeskrivning, vilket exempelvis kunde leda till att de med mer seniora roller passade vidare arbetsuppgifter de ansåg tråkiga. Vidare förklarade VD:n att jobbtiteln skapade en ohälsosam kultur och ett socialt förhållande mellan de med seniora och juniora titlar. En högre uppsatt person kunde också behandlas med mer värde enbart på grund av dennes titel.

Det som typiskt sett händer är att du får lite mer silobeteende och lite mer "det här är inte mitt bord"- typen av beteende. Vad vi vill med breda titlar är att det ska aldrig vara en faktor ... det är ingen som är mer eller mindre värd. (VD)

I allmänhet var de anställda positivt inställda till jobbtitlarna på Techleverantören.

Dels tycker jag det är ganska bra. För det är liksom inte titeln som avgör riktigt, utan det är ens [personlighet] och kompetens. (Mika)

Jag skiter i titeln fullständigt, de hade kunnat kalla mig vad som helst, Det är liksom ens erfarenhet och kunskap som värdesätts. (Charlie)

Det är inte rollen som avgör hur duktig du är eller vad du gör... de ser dig mer som person än dem ser din titel tycker jag. Jag tycker det är bra. (Mio)

I svaren skildrar intervjusubjekten de jobbtitlar som gav upphov till en mer rättvis bild av den anställda, att de blev bedömda utifrån kompetens och hur de var som person, istället för att folk baserade deras uppfattning och behandlade personen utifrån jobbtiteln.

Vid samtal med Tintin och Alex förklarades också liknande resonemang med lite mer djup och intressanta perspektiv. Dem båda beskrev att titeln inte hade någon betydelse för dem personligen, samtidigt som de medgav att det fanns något med denna struktur som kunde skapa en del utmaningar.

För mig känner jag liksom att det viktiga är innehållet och att jag kan lära mig saker och växa kompetensmässigt och ansvarsmässigt. Och det känner jag är tillräckligt för att kunna klargöra att jag har ändå vuxit, jag har ändå utvecklats i min karriär. Även om jag på pappret liksom kanske inte fått tre befordringar ... Så jag tycker att det är väldigt bra men jag vet också att det finns dem som tycker det är väldigt svårt. Jag tycker också att det är lite svårt ... det hade kunnat vara tydligare. (Alex)

Själva titeln i sig har aldrig varit viktig för mig så personligen bryr jag mig inte speciellt mycket men det jag kan tycka är att nu är vi såpass stora så man kanske kunde ha lite tydligare specialistområden, det behöver inte vara att den här är bättre än den här men en roll eller titel kan ju ändå beskriva någonting, vad man jobbar med. Så det hade kanske kunnat hjälpa. Men jag ser verkligen inget behov av att man ska ha en form av stege eller att man ska klättra i någon hierarki, det tycker inte jag hör hemma här. (Tintin)

Som beskrivet i dessa citat, så menar både Alex och Tintin att de själva inte påverkas av titlarna. Samtidigt påpekar de också att titlarnas abstrakta karaktär kan skapa en del förvirring, både om den anställdes erfarenhet, men även om dennes arbetsbeskrivning. Detta skulle i praktiken kunna innebära en del kommunikativa hinder inom företaget.

En intressant aspekt är också hur de anställda ser på detta och hur det reflekterar deras karriär, då de på pappret kanske inte får samma validering för deras progression. Denna utmaning

diskuterades även med Jackie som hade uppfattningen att det är svårare för Techleverantören att anställa och behålla personal som vill göra karriär eftersom det anses viktigt för de karriärsdrivna att klättra på en karriärstege och således få bättre titlar som reflekterar deras ambition. Vidare menade Jackie, att karriären och utvecklingen den anställde gör på Techleverantören är minst likvärdiga med de som arbetar i mer hierarkiska organisationer, men att problematiken låg i att de inte kunde visa detta på sitt CV.

Vid konversationer med VD:n i samma tema, så belystes däremot något i kontrast till vad Jackie beskrev. *“När vi pratar om det här i [kontoret utomlands] där titlar är viktigt. Jätteviktigt, mycket viktigare än här. Inte ens de vill ha titlar efter att de har förstått hur det här funkar då”* (VD). VD:n menade att det utländska samhället i fråga var mer uppbyggt runt jobbtitlarna, men att personalen uppskattade deras system med hierarkilösa jobbtitlar trots detta.

Denna diskussion ledde till fler frågor i ämnet om karriärvägar. På frågan om hur de såg på karriärvägar inom företaget, och hur dessa tillfredsställde deras mål med karriären, så var svaren relativt varierande.

Ja, än så länge iallafall, så finns det tusen grejer jag kan lära mig här, och göra bättre. Så det är bara att fortsätta liksom. (Charlie)

Jag känner absolut att det finns många utvecklingsvägar här och jag ser ju en lång framtid framför mig där jag kommer få prova och utvecklas inom många olika områden (Jackie)

Ja men det tror jag absolut, jag har varit väldigt öppen med det med min ledare att jag har varit väldigt mån om att testa mycket för att se vart jag passar in och även att kunna byta roller och... men egentligen testa så många områden som möjligt. Så det tror jag absolut, att möjligheterna finns. Och det är väl det som gör att man vill vara kvar på [Techleverantören] ganska många år till, för att möjligheterna finns. (Ariel)

Ja, och där är jag nog ganska unik. Jag kan prata med ganska många på företaget och dem är så här: Ja men om några år så känner jag väl att jag vill testa något annat. Jag känner dock att jag inte kan se mig någon annanstans. Jag känner att jag får ut allting jag vill här och jag känner att det finns så mycket utvecklingsmöjligheter här på företaget så jag känner inte att jag behöver testa det någon annanstans. Jag är också rädd att bli besviken av att börja någon annanstans, att det inte är den här platta organisation jag är van med. Jag kan nog se mig sitta kvar ett bra tag faktiskt. (Mio)

Alla fyra beskriver att de är tillfredsställda med nuvarande möjligheter till utveckling inom företaget. De menade att Techleverantören hade flera områden med utmanande arbetsuppgifter som de kunde växa inom, och att de gavs möjligheten att byta roll när detta önskades. Vid intervjun med Mio skildrades samtidigt en intressant bild av att övriga anställda inte var lika tillfredsställda med sina långsiktiga utvecklingsmöjligheter. Denna uppfattning återspeglades även i intervjun med Mika som inte var lika övertygad om att hen skulle vara kvar en längre tid.

Det tror jag att jag kan, jag kan också se mig inte vara kvar. Karriärväg det finns ju inte riktigt [någon] tydlig karriärväg. Jag är den mest seniora [kodaren] vi har och någonsin haft, och det finns inte någon ny titel riktigt. (Mika)

Mika hade varit på arbetsplatsen i över sju år och ansågs ha spetskompetens, därav fanns det inga naturliga vertikala steg för Mika att ta i karriärstegen. Samtidigt menade Kim, som varit där i tolv år, att hen var tillfredsställd med sina möjligheter till avancemang.

Jag tror egentligen att jag ser det väl... och det kanske är för att jobbat länge och är lite äldre då, så kanske jag har lättare att se vilka områden jag skulle vilja bli bättre på. Nu kanske jag har det här området jag inte är så bra på, där skulle jag verkligen vilja utmana mig själv och utveckla mig mer. (Kim)

Kim hade bytt roll inom företaget, och var tillfredsställd med den utvecklingen hen hade gjort. En liknande situation återberättas vid diskussion med Tintin som också var nöjd med utvecklingen hen hade under sina 15 år, trots att hen inte rört sig uppåt hierarkiskt.

Jag kanske inte är någon karriärmänniska och jag tror att har man en sån här tydlig karriärbild så kanske man inte riktigt passar in här. För det är inte så tydligt för vi har inte så många titlar eller att man kan avancera på det sättet. Men för mig är det mycket annat som [gör] att jag får utvecklas och göra mer saker. Lära mig nya grejer, det för mig har blivit någon form av karriärförändring på företaget (Tintin)

Istället för att avancera i form av arbetsroll, så var Tintin istället tillfredsställd och motiverad att stanna på företaget eftersom hen fick en känsla av utveckling och att lära sig nya grejer. Detta var mycket i linje med vad Alex beskrev tidigare i avsnittet, *att växa kompetensmässigt* var viktigare än att få en ny åtråvärd titel. På sätt och vis återspeglar Alex och Tintin hur deras inre resa ersatte den traditionella karriärtrappan, men som Tintin också nämnde, kanske är det inte för alla. På sätt och vis hänger detta avsnittet ihop med avsnittet om utvecklingsmöjligheterna. Avsaknaden av titlar och en tydlig trappa att klättra på karriärmässigt för oss till faktumet att de anställda på Techleverantören får ut mycket annat vilket kompenserar för denna avsaknad. I sammanhanget avsaknad, två klassiska yttre motivationsfaktorer som individuella bonusar och bestraffningar när något går fel är inget som används flitigt på företaget. I följande avsnitt presenteras de svar vi fick kring de två ämnena som eventuellt kan leda till en ökad förståelse för vikten av de inre motivationsfaktorer som utgör majoriteten av denna empiri.

4.6 De anställdas tankar kring yttre motivation

4.6.1 Monetära incitament

När det kommer till monetära incitament så kommer de i två former på Techleverantören, dels med lön men också genom en bonus vid årets slut. Lönen sätts individuellt efter en individs utveckling inom ett par kriterier, men det som är intressant med bonusen är att den är kollektiv. Alla får lika mycket bonus oavsett hur länge man jobbat på företaget eller vilket steg man befinner sig i, i den låga pyramiden. När frågan ställdes om huruvida de anställda kände sig nöjda med sin lön, hade Kim och Charlie liknande svar på frågan.

Pengar har aldrig varit en drivkraft för mig, däremot tror jag att det är väldigt viktigt att jag känner att jag får rättvist betalt ... det är inte så att jag drivs av att få en högre lön någonstans, för i sådana fall skulle jag sökt mig mer till [grannstaden] där det är högre lön än vad det är i [staden där kontoret är] till exempel. (Kim)

Företaget kanske inte har de högsta lönerna på marknaden, men de har mycket annat. Om jag hade sökt jobb någon annanstans, kanske i [grannstaden] så hade man kunnat få många fler tusenlappar men det kanske inte är värt för mig för jag uppskattar det andra väldigt mycket också. (Charlie)

Någonting som är värt att nämna är att ordet “grannstaden” som förekommer i båda citat ovan lagts till i efterhand för att inte avslöja vilken geografisk punkt i Sverige som företaget befinner sig i. Båda personerna i citaten ovan pratar dock om samma grannstad. Denna stad är större än den som kontoret befinner sig i, och de ligger på pendlingsbart avstånd från varandra. Den intressanta gemensamma nämnaren i dessa två citat är att de båda är medvetna om att ersättningen för deras arbete hade varit högre i denna grannstad, och med hänsyn till avståndet så hade det inte varit allt för svårt att pendla och skaffa ett jobb där. Men detta verkar inte personerna vara intresserade av. Både Kim och Charlie har inte pengar som främsta drivkraft. Kim tycker snarare att det är viktigare att ersättningen är rättvis och Charlie uppskattar “det andra” som Techleverantören erbjuder, så högt att denne inte vill flytta. När Mika fick frågan om huruvida hen var nöjd med sin ersättning var svaret:

Ganska nöjd är jag. [Techleverantören] har ju som strategi att inte vara löneledande ... ibland funderar jag på hur mycket back ligger man egentligen jämfört med att jobba någon annanstans (Mika)

Ett litet mer dystert svar jämfört med personerna ovan. Mika är medveten om att Techleverantören har som strategi att ej vara löneledande och verkar fundera aktivt på hur mycket pengar hen förlorar genom att jobba på Techleverantören.

När det sedan kommer till bonussystemet verkar det inte som att de går och tänker aktivt på detta utan bonusen är mer en fin liten gåva. Någoting i periferin som bör finnas där, men inget som fungerar som en drivkraft.

Jag tycker att den bonusen är nice men, och jag tycker det är väldigt schysst att det delas jämnt men sen skulle jag väl inte säga att den bonusen är något som driver mig aktivt hela året (Alex)

Jag tycker inte man blir supermotiverad av att det finns en bonus. (Mika)

Jag kan nog inte säga att jag blir motiverad av bonusen, det är inget som jag tänker på alls ... någonstans ser jag verkligen det mer som en bonus, en julklapp, en liten present. Det är inget som motiverar mig. (Tintin)

Men just bonusen bryr jag mig inte jättemycket om. Ser det bara som att det är lite nice att vi får den, och att alla blir lika glada. Det är inte så att man tänker "aah fick du så mycket och fick jag så lite" det blir inte det här dåliga klimatet av det. Men där tycker nog [några] annorlunda än mig. Vissa känner väl att dem förtjänar mer bonus än andra men det är nog inte det som driver mig så mycket. (Mio)

I alla fyra citat ovan så är kontentan att bonussystemet inte verkar vara något som konkret motiverar dessa anställda. Det går dock att uttyda en liten nyans i dessa svar, som nästan alla inleds på samma sätt. Den börjar med att de ej bryr sig om den eller att de inte motiveras av den. Men sedan går det att hitta två teman där svaren sedan förgrenar sig. Mika och Tintin verkar ha en nästan identisk syn på detta. Mika säger rakt ut att hen inte blir "supermotiverad" av att det finns en bonus. Tintin fortsätter på samma spår, alltså motivation, men tillägger att den inte ens är något som man tänker på. Den är "en liten present". Alex och Mio sätter en till nyans på svaret. De båda verkar inte drivas aktivt av den men Alex verkar värdera att den delas jämnt och Mio tycker det är skönt att alla blir lika glada. Mio säger dock att hen tror det finns folk som kan tycka att de förtjänar mer bonus än andra men detta är ingenting vi har sett bland någon av de personerna som vi intervjuade. Det känns som temat rättvisa återigen yttrar sig bland vårt

empiriska material. För intervjusubjekten vi intervjuade verkar det som, med hänsyn till monetär ersättning, att rättvisa väger tyngre än sista raden på lönekuvertet.

Det fanns dock en mer positiv syn på bonussystemet bland de vi intervjuade. För vissa av de personerna vi intervjuade så verkade fördelningen av bonusen viktig.

Jag tycker att vi har ett väldigt rättvist bonussystem, och det tycker jag är jätteviktigt. Jag tycker det är mer viktigt att det är rättvist, än beloppet ... vi delar inte upp det på ansvarsområde eller titel... och våra ledare har samma. (Kim)

Om de nu sätter ens lön utifrån ens egna prestation då blir ju det min bonus på något sätt, jag köper ändå att de gör så, att alla får samma. (Charlie)

Sen så tycker jag det är väldigt fint av dem att dem delar det lika på alla anställda. (Ariel)

Kim sätter ord på det som skrevs på föregående sida. Rättvisan vinner över beloppet. Ariel gillar också att alla anställda får dela lika på bonusen, och som Kim beskriver gäller detta för alla nivåer i "hierarkin".

När det kommer till bonusen så spelar det ingen roll vart du befinner dig i Techleverantören. Charlie har en intressant syn på bonusen. Hen verkar uppskatta att lönen baseras på det som hen gör, och att den uppmärksamheten fungerar som en bonus i sig.

För att avrunda detta avsnitt ska nu material presenteras på området ersättning och bonus men nu från ett annat perspektiv. Ett perspektiv som kommer från toppen av denna platta organisation. Intervjun med VD:n gjordes näst sist av alla intervjuer. Vi berättade för VD:n att det fanns anställda som visste att de kunde få bättre lön inte så långt bort. VD:n svarade "Kan de absolut". Sedan frågade vi hur hen ställer sig till detta och hur detta hanteras.

Bra [varumärken] ligger i regel 25% under toppen på marknaden. Det är någonting som man kan ta in. Och man kan vända på det och säga så här: ja du kan alltid få tag i en

bättre lön. Jag har pratat med konkurrenter till oss som säger att de betalar bäst på marknaden men ändå så stannar folk inte och då säger jag såhär: nej, är du förvånad?
(VD)

Vidare berättar VD:n hur lön inte alls är viktigast och säger “om lön bara kommer över hygienfaktorn, så är lön aldrig viktigaste motivatorn för någon.” (VD). VD:n fortsätter att berätta och drar en anekdot om en tidigare anställd på Techleverantören som lämnade för ett annat företag. Denne person hamnade på ett företag där chefen inte ens hälsade på hen på morgonen. VD:n kommenterar denna händelse och säger:

Då spelar det ingen roll vad det står i lönekuvertet kära du för om du behandlas som luft när du kommer till jobbet på morgonen och ingen ser dig. Där är du inte kvar speciellt länge. Det spelar ingen roll vad du har betalt. (VD)

VD:n är väl medveten om att de ej erbjuder bäst ersättning bland sina konkurrenter, men trycker på att detta inte alls är en nödvändighet. Oavsett hur hög ersättning man har så behöver det inte alls vara nog för att vilja stanna på en arbetsplats. Behandling och bemötande av personal verkar vara viktigt för VD:n. Att bli behandlad som luft och att inte bli erkänd kan enligt VD:n leda till att du ej vill vara kvar på en arbetsplats. Från Mikas citat på sida 52 finns en tydlig fundering kring lönesättningen och hur mycket lägre den faktiskt är hos Techleverantören. Men ändå stannar de. Det kanske är sant det som VD:n säger att lönen bara behöver komma över hygienfaktor-tröskeln. Sen är det allt runtomkring som spelar mer roll. VD:n avslutar sitt svar angående ersättning med ett kraftfullt citat:

Men vill du tjäna mest pengar, så ska du förmodligen göra något annat men då ska du räkna med att du får sälja din själ. Om man ska prata klartext. (VD)

4.6.2 Responsen från framgångar och misslyckanden

Intervjusubjekten från Techleverantören delar med sig av mer eller mindre samma erfarenheter när vi frågar hur responsen ser ut vid framgång och misslyckande. Det märks på de anställda att de vågar göra fel genom deras medvetenhet om att det är så de lär sig. Kim säger vid ett tillfälle

“Man tillåts göra fel. Blir det fel så konstaterar man det och funderar på hur man kan åtgärda det”. Alex styrker detta påstående och svarar på samma fråga med “Inifrån företaget så är det alltid förståelse. Fokusera på lösning först och sen hur man kan motverka det i framtiden.”.

Ledarna på Techleverantören verkar jobba mycket med feedback och sparar eventuell kritik till reflektionssamtalen som hålls en till två gånger per år.

Du får mycket ansvar som ny, du kommer misslyckas. Det är ingen som uppmärksammar det så mycket. Ibland blir det [ett stort misslyckande] för kund, de vill att vi ska böta, personen som gjort detta får inte skit. Inte rätt att ledaren tar in dig och säger att du gjort fel. Ingen som [skyller på en]. Det kan komma upp på reflektionssamtal och så får du feedback. Ledare jobbar mycket med feedback. (Mio)

Av alla åtta som fick denna fråga om vad som händer när man gjort något mindre bra så stack endast följande svar ut från mängden: ”Det är accepterat att göra fel. Man försöker lära sig av misstagen, ibland tycker jag vi gör för lite fel, vi borde våga mer” (Tintin). Det är det sista påståendet som sticker ut på det sättet att det rör vid relationen mellan allt ansvar som de anställda får. Det kan vara så att en del av de anställda tar färre risker på grund av det ansvaret som hänger öve en.

Hur ser det då ut när något har gått bra? Denna fråga ställde vi i samtliga intervjuer. Svaren som gavs präglas av ett fokus på teamet. Med tanke på hur stor del gruppsamarbetet betyder på Techleverantören är det inte förvånande.

Brukar firas i teamet. Ledare fixar ibland extra fika/lunch. I kulturen är det vanligt att man berömmar varandra. De använder en mjukvara för att uppmärksamma varandra. Jätteviktigt att man blir uppmärksammad när man gjort något bra. (Kim)

Jobbade mycket med ett team utomlands, stegade in mycket, gjorde mer än det som förväntades och fick mycket beröm av cheferna som var inblandade. Beröm till mig personligen och min chef. Kollegor emellan med om man hjälper någon så tackar man om någon gjort något bra. (Alex)

På arbetsplatsen finns en mjukvara som används för att underlätta beröm mellan medarbetarna. Detta tolkas som att från ledningssidan jobbar de aktivt med positiv respons och beröm. Bortom mjukvaran så framgår det också att framgångar kan firas i teamet. Kulturen kring beröm verkar inte vara låst till det Svenska kontoret utan även de som jobbar i andra länder delar den synen enligt Alex.

En liten kontrast upptäcktes dock hos Mio, som till skillnad från Kim och Alex endast har jobbat mindre än 2,5 år på företaget. Hos hen var det extra viktigt att det är teamet som får all beröm och inte den enskilda personen.

Ger inte för mycket bra respons till en person. Det är inte bara du som gjort projektet, du har tagit hjälp av ditt team, det som du levererar har ett helt annat team [kanske] utvecklat... om en chef tycker jag gjort något bra så säger den det och tar upp på reflektion- och lönesamtal. Mycket beröm går till hela teamet så att ingen känner sig bortglömd. (Mio)

Utifrån de svar som har analyserats så framgår det att bestraffning vid felande inte används som ett sätt att motivera de anställda. Tvärtom så använder man en uppmuntrande strategi för att få ut det mesta ur varje enskild individ och varje team.

5. Diskussion

I följande avsnitt kopplas valda teorier ihop till en diskussion av de empiriska fynd som har gjorts. Detta görs för att med både teoretiskt och empiriskt stöd behandla frågeställningen om vilka motivationsfaktorer har betydelse för anställda i ett stort men platt företag inom den svenska IT-sektorn. I 5.1 diskuterar vi de begrepp ur empirin som kategoriseras som inre motivationsfaktorer, där också sociala motivationsfaktorer behandlas. I 5.2 diskuteras de yttre och avslutningsvis i 5.3 presenteras en diskussion kring betydelsen av Herzbergs hygienfaktorer.

5.1 Inre- och Sociala Motivationsfaktorer

Frihet under ansvar, utvecklingsmöjligheter, en kultur de trivs i och uppfyllda hygienfaktorer är en handfull av de motivationsfaktorer som observerats bland de anställda på Techleverantören. Enligt självbestämmandeteorin (Deci & Ryan, 2000) är detta faktorer som leder till att man lättare kan stimulera anställda över en längre tid, och på så vis behålla de anställda på företaget. Vidare går det därav att påstå att ovan nämnda observationer har stor betydelse för de anställda hos Techleverantören, då det går i linje med vad Reis et al (2000) påstår om att självbestämmande och kompetens är de främsta drivkrafterna inom inre motivation.

Frihet under ansvar var en central punkt i detta, då teamen mer eller mindre jobbade självständigt och gavs förtroendet att ta de flesta beslut på egen hand. Denna form av autonomi gjorde att Techleverantören förverkligade en stark känsla av självbestämmande, något som hade en positiv verkan på de anställdas uppfattning om arbetet. Det är också förenligt med Herzbergs (1959) definition av motivationsfaktorer, det vill säga faktorer som berör arbetsinnehållet och bidrar till en positiv tillfredsställelse på företaget.

Förtroende var också något som värderades av de anställda, speciellt de lite mer erfarna som kände sig bekväma i sin roll. Denna tillit återspeglades även i att ingen av de anställda kände sig övervakad på arbetsplatsen. En bekvämlig övervakning är något Herzberg (1959) beskriver som en nödvändig hygienfaktor för att inte skapa missnöjdhet, vilket Techleverantören uppfyller med sin höga tilltro till de anställda.

På Techleverantören vågar man göra fel. Det finns en förståelse hos ledarna att man kan göra misstag och detta kan antas påverka känslan av anställningstrygghet, att man inte är rädd för att bli av med jobbet. Författarna Davis, Eisenhardt och Bingham (1997) påpekade i sin tolkning av Stewardship theory hur ledarnas främjande av, bland annat, en öppen och transparent kultur leder till att de anställda motiveras till att tänka på hela organisationens mål. Detta kan i sin tur kopplas till hur de anställda motiveras ytterligare av denna inre motivation genom ledarnas förtroende till dem.

Den decentraliserade strukturen ledde inte bara till att de anställda blev motiverade, utan det gav följaktligen även de anställda arbetsuppgifter som kan anses utmanande och kunskapskrävande. De fick ansvar för breda och varierande arbetsområden i nära kontakt med kund, flera ansåg även detta som en motivationsfaktor då arbetsuppgifterna ansågs utmanande. Oaktat att någon jobbat på Techleverantören i över tio år blev hen fortsatt motiverad av arbetsuppgifterna och utmaningarna på företaget. Eftersom dessa också ansåg att de kunde stanna kvar på företaget av samma anledning, så styrker empirin självbestämmandeteorins antagande om att de anställda är mer benägna att stanna på ett företag om de får utnyttja och utveckla sin kompetens.

Avsaknaden av titlar och tydliga karriärvägar kan ses som både inre och yttre motivation. På sätt och vis kan det argumenteras för att motivationen till att utveckla sin kompetens ersätter den yttre motivationsfaktorn av att bli befördrad, som enligt Hur (2018) är den främsta motivationsfaktorn i de mer hierarkiska strukturerna. Vid frågan om de saknade konkreta karriärvägar i form av befördran så svarade de allra flesta att arbetsuppgifter och möjligheten till att byta arbete i horisontellt led var en tillräcklig faktor för dem att stanna på företaget. Befördran, som enligt Herzberg (1959) skulle klassas som en motivationsfaktor och således vara mer drivande än hygienfaktorer, verkade inte ha så stor verkan på de anställda hos Techleverantören.

Samtidigt bör analysen inte vara alltför mekanisk, med Lockes (1976) kritik mot Herzbergs teori i åtanke. Empirin gav också nyanser av personer som kanske inte passat in lika väl i Techleverantörens struktur och motivationssystem. Exempelvis var det en anställd med spetskompetens som inte erbjöds möjligheten till samma utmaningar då hen var den mest seniora

i sitt område på företaget. Denna person hade rimligtvis inte samma drivkraft till att byta arbetsområde i sidled när hen investerat mycket i sin karriär och spetskompetens. Vidare medgav många av de som ansåg utmaningarna som tillräcklig motivationskälla att de inte var de karriärsdrivna typerna. Kanske hade någon med naturlig tendens till yttre motivation och den karriärtrappan haft det svårare på ett företag såsom Techleverantören. Det var också en medveten strategi vid företagets rekryteringen. Har du inte rätt profil för Techleverantören, kanske du inte ska jobba där.

Relationerna, i kombination med samarbetet och faktumet att alla hjälper varandra på Techleverantören kan ses som ett tecken på det som Baumeister och Leary (1995) benämner som social motivation. Med detta menas den psykologiska dragkraften att skapa och bibehålla relationer med andra. De anställda vi pratade med på Techleverantören säger att de hela tiden kan få hjälp och att de drivs av att hjälpa andra. Detta kan också ses som en form av yttre motivation som Deci och Ryan (1985) beskriver det. Att yttre motivation grundas i en individs önskan att jobba mot ett mål i utbyte mot belöningar. De anställda på Techleverantören tycker om att hjälpa varandra. Relationerna, banden och kunskapsutbytet som då skapas kan därför ses som en form av belöning. En yttre motivationsfaktor som ger en inre belöning. Däremot finns det inga utsatta belöningar på företaget för de som hjälper varandra utan detta görs frivilligt, vilket gör det till en inre motivationsfaktor.

Kulturen och det sociala på företaget är viktigt för de anställda, vilket är intressant eftersom det hänger samman med de teorier och koncept som behandlades i litteraturgenomgången. De anställda beskriver kulturen som varm och positiv, att relationerna mellan de är starka och vänliga. Det är en också något som kan kategoriseras som en social motivationsfaktor inom området inre motivationsfaktorer. Kulturen kan tänkas vara något som är styrd av ledningen på Techleverantören, och som de indoktrinerat de anställda att tro på. Hälften av de intervjuade nämnde slagorden som Techleverantörens ledning använde för att beskriva kulturen. Empirin antyder samtidigt att det är öppenheten och lyhördheten från ledningen, i kombination med de anställdas möjlighet att påverka beslut som har bidragit till att kulturen är så stark. Denna relation till ledningen kan ses som ett exempel av Deci & Ryans (1985) självbestämmandeteori. De anställda på Techleverantören verkar känna kontroll, i och med att de kan påverka beslut och

att deras intressen samt värderingar tas i beaktning. Den öppenheten som ledningen visar genom att tillåta de anställda göra detta kan vara ett tecken på Stewardship theory (Davis et al, 1997). Ledningen har skapat en miljö som tillåter de anställda att utvecklas och må bra. Kulturen är formad på ett sätt så att kommunikation och kollektiva mål sätts först.

5.2 Yttre Motivationsfaktorer

De yttre incitamenten på Techleverantören öppnar för en intressant diskussion om hur de anställda motiveras av yttre motivationsfaktorer. Empirin visar att de anställda var väl medvetna om att företaget betalade dem mindre än konkurrenterna i grannstaden, men detta till trots trivdes de anställda på företaget. Samtidigt som de anställda var måna om att de blev rättvist betalda, var det ingen som hade pengar som direkt drivkraft. Det går även i linje med VD:ns synsätt på lönesystemet, då hen menade att lönen aldrig var viktigast utan enbart behövde uppfylla den så kallade hygienfaktorn. Detta understryker även Herzbergs teori om lön som hygienfaktor då de anställda betraktade lönen som ett behov som behövde uppfyllas och vara "rättvis" samtidigt som de inte motiverades av den.

Personalen hade ett liknande förhållningssätt till Techleverantörens kollektiva bonussystem. De såg positivt på bonusen på grund av dess symboliska värde med en jämn fördelning mellan de anställda. Samtidigt var det genomgående att de anställda inte kände någon större motivation av bonusen. Vidare uppskattade de anställda förmåner såsom lediga dagar vid jul, flexibilitet och massage på jobbtid. Flexibiliteten var något som specifikt uppskattades av de med familj. Även den fysiska miljön ansågs som en bidragande faktor till att de anställda trivdes, då kontoret och lokalen ansågs vara en attraktiv arbetsplats att vara på och dessutom hade ett gym som användes flitigt av de anställda. En intressant nyans i detta var att en anställd ansåg att hen hade underskattat hur bra dessa förmåner var i förhållande till andra arbetsplatser, då hon slutade på Techleverantören men sedan valde att komma tillbaka.

5.3 Hygienfaktorer

Kulturen på företaget behöver inte bara ses som en social- och inre motivationsfaktor utan också som ett exempel på en av Herzbergs (1959) hygienfaktorer. Författaren skriver att kultur,

tillsammans med de andra hygienfaktorerna kan bidra till att en individ inte lämnar sin arbetsplats. Detta i kombination med att motivationsfaktorerna är förverkligade. När det kommer till relationer på Techleverantören så är vi benägna att hålla med de författarna som kritiserar Herzbergs kategorisering och effekt av hygien- och motivationsfaktorer. Qu et al (2017) menar att kulturen och relationerna däri, bygger på kommunikation, och att denna kommunikation leder till tillfredsställelse. Relationer mellan de anställda, denna inre motivationskälla som vi ser i vårt material tycker vi därför bör anses vara en motivationsfaktor om den är uppfylld tillsammans med de andra hygienfaktorerna, trots det Herzberg säger. Vidare anser Herzberg att anställningstryggheten, som är en hygienfaktor, ej kan bidra med mer än neutral tillfredsställelse, men i vår analys av fenomenet menar vi att den i kombination med de andra hygienfaktorerna visst kan öka tillfredställelsen och motivationen på arbetsplatsen. Den fysiska miljön bidrar också till detta helhetspaket då de anställda klart och tydligt nämnt kontoret som en anledning att åka in till jobbet. Att lönen inte motiverar de anställda har varit uppenbart, det som inte har pratats om är däremot att den är tillräckligt hög för att de ska vara nöjda. Den bidrar också till helhetspaketet.

Utöver de inre motivationsfaktorernas betydelse kan uppfyllda hygienfaktorer i ett stort men platt företag kan ha en effekt som är större än det tvåfaktorsteorin beskriver som neutral. Empirins beskrivning av de anställdas inre motivation underströk endast det tidigare teorier uttalat, såsom självbestämmandeteorin. Att anställda bryr sig mer om självförverkligande faktorer över pengar är inget som överraskar längre. Det som ständigt var närvarande var dock insynen hur den fysiska miljön och relationen till arbetskolllegorna var motiverande för de anställda. Dessa två faktorer är en del av de fem hygienfaktorer som vi analyserat i empirin. De övriga hygienfaktorerna; lönen, jobbsäkerheten och ifall man känner sig övervakad var också uppfyllda som de anställda berättade om.

Precis som Alvesson och Kärreman (2020) motsätter sig faktumet att motivationsfaktorer enligt tvåfaktorsteorin inte kan skapa missnöje när de ej är uppfyllda, visar empirin på en tendens att uppfyllda hygienfaktorer visst kan skapa mer än neutral tillfredställelse. Det ska påminnas om att denna studie är begränsad till endast ett stort och platt företag i Sverige och att våra antaganden ej behöver gälla under andra omständigheter. Vad vi kan säga är dock att när ett företag växer

och vill behålla sin platta struktur så är hygienfaktorer, tillsammans med övriga inre motivationsfaktorer, bra verktyg till att hålla arbetskraften motiverad och lojal.

6. Slutsats

Studien visar att de inre motivationsfaktorerna är viktigast för de anställda samtidigt som den också visar att uppfyllandet av Herzbergs hygienfaktorer ger mer än neutral tillfredsställelse hos de anställda på Techleverantören.

Vår studie har begränsningar vilket leder till att det finns ett par saker vi inte kan yttra oss om. Vi kan inte uttala oss om mellancheferna på Techleverantören och hur deras motivationsfaktorer såg ut. Vi kan inte heller uttala oss huruvida det vi sett på Techleverantören är något som finns på andra svenska, stora, platta företag. En aspekt vi hade kunnat studera men valt att inte göra är motivationsfaktorerna och deras variation beroende på kön hos Techleverantören. Förslag till framtida forskning är därför att se om det finns skillnader mellan köns drivkrafter i dessa typer av organisationer.

VD:n som grundade företaget gav oss ett värdefullt perspektiv på helheten och grunden till de val som gjorts angående titlar och struktur. Det vi inte fick från VD:n var däremot ett ledarskapsperspektiv närmare de operativa teamen på daglig basis. Vi tror därför att mellancheferna på Techleverantören hade bidragit med ett värdefullt perspektiv. De hade kunnat bidra till en mer övergripande bild, en helhetsbild av Techleverantörens tre nivåer. Ett förslag för framtida forskning är därför att studera alla nivåer av hierarkin. Om det finns personer med ledarroller i det platta företaget som ska undersökas så är vår rekommendation att ta del av deras tankar och upplevelser.

Vi kan inte göra någon generalisering, att det vi såg på Techleverantören är någonting övergripande som kan appliceras på alla liknande företag. Vår rekommendation för framtida forskning på ämnet är därför att studera fler miljöer, att studera fler företag och jämföra deras likheter och skillnader.

Med tanke på omfattningen av denna studie, och dess begränsningar, så vågar vi inte påstå att anställda på andra företag än Techleverantören kommer ha nytta av studien. Det vi kan säga däremot är att den praktiska relevansen för vår uppsats kommer ha betydelse för stora svenska företag som redan har, eller vill organisera en platt struktur. Dessa företag kommer få en inblick i

hur det ser ut på Techleverantören, en organisation som varken har marknadsledande löner, tydliga karriärvägar eller extravaganta titlar, men ändå lyckats skapa ett attraktivt helhetspaket med nöjda och motiverade anställda som vill stanna på företaget långsiktigt.

7. Referenser

Academic Work. (n.d.). Vad betyder "young professionals"? Söker ni bara unga?, Tillgänglig online:

<https://faq.academicwork.se/article/3664/vad-betyder-young-professionals-soker-ni-bara-unga>
[Hämtad 6 Januari 2023]

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 117, no. 3, pp. 497-529, Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/profile/Mark-Leary-2/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_Interpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation/links/5b647053aca272e3b6af9211/The-Need-to-Belong-Desire-for-Interpersonal-Attachments-as-a-Fundamental-Human-Motivation.pdf [Hämtad 18 December 2022]

Bryman, Alan & Bell, Emma (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Cialdini, R.B., & Trost, M.R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 151-192). New York, NY: McGraw-Hill.

http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/social_influence_-_social_norms_conformity_and_compliance_1998.pdf [Hämtad 20 December 2022]

Daft, R. L., Murphy, J., Willmott, H., (2020). *Organization theory & design: An international perspective* (4th ed.). South-Western College Pub.

Davis, S. M., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (1997). Emerging rules and the role of organizational structure in new ventures. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, pp. 27-57, Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/251714694_Complexity_Theory_Market_Dynamism_and_the_Strategy_of_Simple_Rules [Hämtad 26 December 2022]

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of Research in Personality*, vol. 19, no. 2, pp. 109-134, Tillgänglig på:

LUSEM bibliotek hemsida: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 20 December 2022]

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, no.1, pp.68–78, Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 20 December 2022]

Fried, J. (2011) When the Only Way Up Is Out, *Inc*, [e-journal] vol.33, no. 6, Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 December 2022]

Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Tillgänglig på:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf [Hämtad 20 December 2022]

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R.N., Govindarajan, V. (2021). Management Control Systems (Second european edition), London: Mcgraw-Hill

Hequet, M. (1995) ‘Flat and happy?’, *Training*, [e-journal] 1 April, p. 29, Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 December 2022]

Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York, NY: John Wiley & Sons.

Hur, Y. (2018) Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?, *Public Organization Review*, [e-journal] vol. 18, no. 3, pp. 329–343. Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 December 2022]

Johanson, E. och Hjortmar, S. (2016) Organisationskultur i växande startups : En kvalitativ studie om att främja den entreprenöriella kulturen, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 20 December 2022]

Kumar, A. (2020). Investigation into motivation: Significance, types and theories. EPRA International Journal of Economics, *Business and Management Studies*, Tillgänglig på: . <https://doi.org/10.36713/epra5993> [Hämtad 5 Januari 2023]

Landry, T. A., Zhang, Y., Papachristopoulos, K., & Forest, J. (2020). Applying self-determination theory to understand the motivational impact of cash rewards: New evidence from lab

experiments. *International Journal of Psychology*, Tillgänglig på:
<https://doi.org/10.1002/ijop.12612> [Hämtad 5 Januari 2023]

Locke, E. A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally. 1297-1349. 1976.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2022). Organizational behavior (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Pinder, C.C. (2008). Work Motivation in Organizational Behavior (2nd ed.). Psychology Press. Tillgänglig på:<https://doi.org/10.4324/9781315734606>

Pink, D. H. (2011). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York, NY: Riverhead Books.

Qu, Jing. Chen, Shuwen & Zulfiqar, Haider Zaidi (2017). Three-Factor Theory from the Perspective of Incentive Process, *International Research Journal of Art & Humanities*, [e-journal] vol. 45, no. 45, pp. 77–91. Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2022-12-19]

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, no. 4, pp. 419-435.

Tillgänglig på:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167200266002> [Hämtad 20 december 2022]

Robbins, Stephen P, (2003). Organizational Behavior. Tionde upplagan. New Jersey: Pearson Education

Schneider, T. (2020). Agile, non-hierarchical and self-organised in New Work or overwhelmed by system structures and suppressed group dynamic processes in New Office, Gruppe.

Interaktion. Organisation. *Zeitschrift fur Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, vol. 51, no. 4, pp. 469, Tillgänglig på:

https://scholar.google.com/scholar?hl=sv&as_sdt=0%2C5&q=10.1007%2Fs11612-020-00546-6&btnG= [Hämtad 20 December 2022]

Spencer, J. and Muchnick, M. (2015). Should We Undo the Flat Organization: Accommodating Needy Millennial Generation Workers, *European Journal of Contemporary Economics and Management*, [e-journal] 2(2: December 2015 Edition), pp. 14–28. Tillgänglig på: LUSEM bibliotek hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 20 December 2022]

Tan, S. (2019). Doing everything they can or everything that pays: the impact of financial incentives on two non-profit organisations. PhD thesis, London School of Hygiene & Tropical Medicine. Tillgänglig på: <https://doi.org/10.17037/PUBS.04652265> [Hämtad 6 Januari 2023]

Tillväxtverket. (2022). Basfakta om företag [Webbplats]. Tillgänglig på: <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html> [Hämtad 5 Januari 2023]

Torfin J., Bentzen. T. (2020). Does Stewardship Theory Provide a Viable Alternative to Control-Fixated Performance Management? *Administrative Sciences*
Tillgänglig på: <https://doi.org/10.3390/admsci10040086> [Hämtad 19 December 2022]

Vaara, E., Harju, A., Leppälä, M., & Buffart, M. (2020). How to Successfully Scale a Flat Organization. *Harvard Business Review*, tillgänglig online:
https://scholar.google.com/scholar?hl=sv&as_sdt=0%2C5&q=How+to+Successfully+Scale+a+Flat+Organization&btnG= [Hämtad 6 Januari 2023].

Yin, Robert K. (2011). Qualitative research from start to finish. övs. C Hedelin, New York: Guilford Press

