



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Karriärsöket: Vad är framgång?

En kvalitativ studie av konsulter och deras upplevelse av karriär i samband med motivation och välmående, integrerat med ett Human Resource-perspektiv

Saga Lilja 000802  
Josefine Gren 991211

Antal ord: 13 066

Gruppnummer: 58

Handledare:  
Henrik Loodin

Examensarbete  
SEMK65  
VT 2024

# Abstract

**Purpose:** The purpose of this research study is to gain a greater insight into what motivates consultants in business development and IT to career development in relation to well-being..

**Research questions:**

- How do consultants perceive that they are motivated to pursue a career?
- How do consultants perceive that motivation interacts with their well-being?

**Method:** A qualitative study conducted with phenomenological semi-structured interviews with employees in the consulting industry focused on business development and IT, representing different generations with different lengths of work experience. In order to gain a deeper understanding of consulting organisations' work with career development, employees in the Human Resource (HR) function were also interviewed.

**Theoretical framework:** The theoretical framework of the study is based on the *Self-Determination Theory* and the *AMO-model* as well as previous research on career and work-related well-being. In order to analyse consultants' motivation, a separate model has been developed, the *Self-Optimisation Model*, which integrates the theories above to highlight how HR practitioners can support consultants' career development in conjunction with their well-being.

**Conclusion:** This research study shows that the experience of motivation and career development is highly individualised and intertwined with well-being. Motivation comes in many different forms, while it requires more than just interesting tasks and fair compensation. The empirical evidence highlights several motivational factors, with the main findings of the study being linked to the consultants' level of development opportunities, autonomy and sense of relatedness. Furthermore, there is a need for both intrinsic as well as extrinsic motivators to optimise job satisfaction and individual well-being. Moreover, with HR strategies focusing on career journey rather than career planning, this is perceived to be most effective in promoting sustainable career development.

**Keywords:** Career, career development, consultants, motivation, well-being, Self-Determination Theory and the AMO model.

# Sammanfattning

**Syfte:** Syftet med denna forskningsstudie är att få en större inblick i vad som motiverar konsulter inom företagsutveckling och IT till karriärutveckling i relation till välmående.

## Frågeställningar:

- Hur upplever konsulter att de motiveras till att göra karriär?
- Hur upplever konsulter att motivationen samspelar med deras välmående?

**Metod:** En kvalitativ studie genomförd med fenomenologiska semistrukturerade intervjuer med medarbetare inom konsultbranschen inriktad på företagsutveckling och IT, vilka representerar olika generationer med olika längd arbetslivserfarenhet. För att få en djupare förståelse för konsultverksamhetens arbete med karriärutveckling intervjuades även medarbetare inom Human Resource-funktionen (HR).

**Teoretisk referensram:** Studiens teoretiska ramverk bygger på *Självbestämmandeteorin* och *AMO-modellen* samt tidigare forskning om karriär och arbetsrelaterat välmående. För att analysera konsulternas motivation har en egen modell utvecklats, *Självoptimeringsmodellen*, som integrerar ovanstående teorier för att belysa hur HR-praktiker kan stödja konsulter karriärutveckling i samspel med deras välmående.

**Slutsats:** Denna forskningsstudie visar att upplevelsen av motivation och karriärutveckling är högst individuell och sammanflätad med välmående. Motivation kommer i många olika former, samtidigt som det krävs mer än bara intressanta arbetsuppgifter och rättvis kompensation. I empirin belyses flertalet motivationsfaktorer där studiens främsta upptäckter kopplas till konsulternas nivå av utvecklingsmöjligheter, autonomi och tillhörighet. Det finns vidare ett behov av både inre samt yttre motivationsfaktorer för att optimera arbetstillfredsställelse och det individuella välmåendet. Dessutom med HR-strategier som fokuserar på en karriärresan snarare än karriärplanering, upplevs detta mest effektivt för att främja hållbar karriärutveckling.

## Nyckelord:

Karriär, karriärutveckling, konsulter, motivation, välmående, Självbestämmandeteori och AMO-modellen.

# Förord

Följande examensarbete har skrivits på Campus Helsingborg Lunds universitet under vårterminen 2024. Detta moment är det avslutande steget för kandidatprogrammet i Service Management, med inriktning Health.

I första hand vill vi rikta ett stort tack till våra intervjupersoner som tog sig tid att delta i vårt examensarbete. Er vilja att dela med er av era upplevelser och insikter har varit avgörande för genomförandet av denna studie samt dess rika analys. Även ett stort tack till vår handledare Henrik Loodin som guidat och gett feedback till oss under detta examensarbete.

Trevlig läsning!

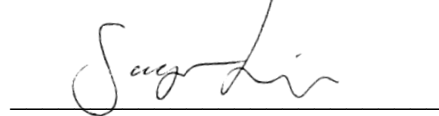
Önskar,

Josefine Gren

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Josefine Gren', positioned above a horizontal line.

&

Saga Lilja

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Saga Lilja', positioned above a horizontal line.

Lunds Universitet, Campus Helsingborg,  
23 maj 2024

# Innehållsförteckning

<b>1.   Inledning: Vägen till toppen</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
<b>2.   Tidigare forskning och teoretiskt ramverk</b>	<b>9</b>
2.1 Karriärstegar och karriärutveckling	9
2.1.1 Konsulten: Upp-eller-ut	10
2.1.2 HR: Avveckla konkurrens, utveckla kompetens	11
2.2 Arbetsrelaterat välmående	12
2.2.1 Konsulten: Spänning och stress	12
2.2.2 HR: Säkra framtidens välmående	13
2.3 Teoretisk ramverk	14
2.3.1 Självbestämandeteorin	14
2.3.1.1 Autonomi	14
2.3.1.2 Kompetens	15
2.3.1.3 Tillhörighet	15
2.3.2 AMO-modellen	16
2.4 Syntetisering av teoretiskt ramverk	16
2.5 Sammanfattning av teori	17
<b>3.   Metod</b>	<b>18</b>
3.1 Kvalitativ metod	18
3.1.1 Intervjuer som empirisk insamlingsmetod	19
3.2 Studiens tillvägagångssätt	20
3.2.1 Urval intervjupersoner	20
3.2.2 Transkribering och analys	22
3.2.3 Etiska överväganden	22
3.2.4 Begränsningar och reflektion	23
<b>4.   Analys av empiri</b>	<b>24</b>
4.1 Upp-eller-ut, är det slut?	24
4.1.1 Baksidan av att "klättra"	26
4.1.2 Spetskompetensen präglar karriärutveckling	28
4.2 Mikromanagement är förlegat	29
4.2.1 Flexibilitet, autonomi och ansvarstagande	30
4.3 Spindeln i nätet? Nej, spindel nätet!	31
4.3.1 Vikten av mentorskap	33
4.3.2 En värld av mjuka färdigheter	35
4.4 Var kommer välmåendet in?	36
4.4.1 Tid för livet	37
<b>5.   Diskussion: Den nya framgångssagan</b>	<b>40</b>
<b>6.   Slutsats</b>	<b>43</b>
<b>7.   Källförteckning</b>	<b>45</b>
<b>8.   Bilagor</b>	<b>50</b>

# 1. | Inledning: Vägen till toppen

---

*I detta segment presenteras studiens forskningssyfte genom ett bakgrundsavsnitt, problematisering och en avslutande frågeställningar för att identifiera den kunskapslucka forskningsstudien avser att undersöka.*

---

Sedan vi varit små har vi fått höra: *Vad vill du bli när du blir stor? Världen är din, du kan bli vad du vill!* Med ett hav av möjligheter i en utforskad värld, antas mångas livskvalitet vara präglad av ens yrke liksom dess nivå av prestige. Vi går i grundskolan, studerar och börjar jobba - allra helst i ungdomen för att tidigt "samla arbetslivserfarenhet" och "bygga ut CV:et". För många kommer termen *karriär* in först i denna livsfas, medan från att vi är små formas vi in i arbetslivet och undermedvetet förknippar arbete med framgång, framförallt genom hur generationer formas och påverkas av olika socioekonomiska och teknologiska landskap (Inkson 2004, ss. 100-104).

Coetzee, Ferreira och Potgieter (2023, s. 1) menar att det finns ett akut behov för studerande att bygga upp nödvändiga resurser och färdigheter genom sin karriär och således öka sitt värde på arbetsmarknaden. Samtidigt anses en inre motivation kritisk för att tryggt navigera och besitta en känsla av kontroll inför framtidens föränderliga arbetsvärld (Coetzee, Ferreira & Potgieter 2023, s. 1). En sådan yrkesgrupp där CV-byggande och "det egna varumärket" blivit extra signifikant är just *konsulter*, varpå Stumpf (1999, s. 392) beskriver att de rigorösa inträdeskraven in i konsultbranschen ofta kräver ett paket av kompetenser *tidigt* i karriären. Baksidan av myntet är däremot följande: Om karriär är menat att fylla ett meningsfullt syfte, varför kan det samtidigt ses som en stege av slit där välmåendet kan riskera att hamna i kläm?

## 1.1 Bakgrund

Under vår livstid genomgår vi många faser och inte minst i arbetslivet. Ann Öberg, VD för Almega (2023) som är Sveriges arbetsgivarorganisation inom tjänstesektorn, säger att en heltidsarbetande person spenderar en tredjedel av sin vakna tid på jobbet. Därav är det av vikt att studera rollen som arbetstagare och framförallt hur de i kunskapsintensiva områden upprätthåller motivation och bibehåller gott välmående (Coetzee, Ferreira & Potgieter 2023, s. 1). Några högst aktuella att rodda i vår föränderliga och mer digitaliserade värld, är de inom konsultering av IT och företagsutveckling då det råder ökad efterfrågan på specialistkonsulter inom både techbranschen och management (Ahlsten 2023; Klasson 2021). Samtidigt har det också skett ett skifte vad gäller arbetsmiljö och arbetsmotivation, där anställdas välmående har väckts ett större intresse (Baptiste 2008, s. 284).

I Harvard Business Review skriver Reid och Ramarajan (2016) att det råder en intensiv press på att leva upp till en "idealarbetare" som är fullt motiverad och alltid tillgänglig. Detta har i sin tur lett till dysfunktionella konsekvenser, såsom att behöva välja att prioritera arbetet framför andra delar av livet. Samtidigt, benämner Mayangdarastri och Khusna (2020, s. 43) studier som visar att dagens arbetskraft högt värderar att organisationer tillhandahåller karriärmöjligheter. Därmed, med nya insikter i arbetslivet, har synen på både karriär och välmående utvecklats i allt högre grad.

Eftersom karriär är högst individuellt, ger detta ett värde på humankapitalet unikt för den specifika karriären (Harris, Pattie & McMahan 2015, s. 102). Enligt Patent och Registreringsverket (2023) beskrivs humankapital som ett underbegrepp av det intellektuella kapitalet och innefattar en organisations medarbetare, vilket inkluderar en individs kunskap, förmågor och färdigheter som möjliggör för en person att prestera på en hög nivå (Harris, Pattie & McMahan 2015, s. 104). Således antas det intellektuella kapitalet värdefullt i branscher som förutsätter hög kompetensnivå, vilket kan förklaras som en *knowledge worker* [kunskapsarbetare]. Tillou och Ariss (2022, s. 10) förklarar att en kunskapsarbetare är en person som arbetar med information och kunskap dagligen där organisationens framgång vilar på individens kompetens, vilket ytterligare skapar konkurrensfördelar genom värdefulla resurser. Ahmad, S., Ameen och Ahmad, S. (2020, ss. 80-81) menar att majoriteten (75%) av långsiktig framgång i arbetet beror på *soft skills* [mjuka färdigheter], vilka syftar till karaktärsdrag och beteenden som förbättrar yrkesutövares arbetsprestation och

karriärmöjligheter i samtliga yrkesområden. Medan resterande procentsats beror på *hard skills* [hårda färdigheter], vilka innefattar de standardiserade tekniska och rent yrkesmässiga kunskaper. Alltså, de mjuka färdigheterna väger tyngre då dessa innefattar de mänskliga och beteendemässiga färdigheter i syfte att underlätta hantering av de hårda färdigheterna (Ahmad, S., Ameen & Ahmad, S. 2020, s. 82).

Samtidigt som en organisations finansiella tillgångar och spetskompetenser ses som vitala, menar Alvehus (2020, s. 52) att välmående likaså är en vital resurs att investera inom. Därigenom, antas det väsentligt i Human Resource Management (HRM)-arbetet att utveckla medarbetaren i linje med organisationens mål medan också värna om välmåendet (Alvehus 2020, s. 53). Utgångspunkten i denna forskningsstudie grundas på Baptise (2008, s. 287) definition av HRM som en uppsättning praktiker som används för att hantera arbetskraften i organisationen. Dessa praktiker inkluderar bland annat rekrytering, kompetensutveckling, engagemang, belöningssystem, flexibilitet, kommunikation och välmående (Baptiste 2008, s. 287). Strategiskt HRM innebär således ett mönster av planerade aktiviteter och placering av personalresurser med syftet att möjliggöra organisatorisk måluppfyllelse (Wright & McMahan 2011, s. 93).

Genom att organisationer tillhandahåller strategier menat att uppnå organisatoriska mål, är medarbetarens insats avgörande för att sammanstråla målsättningar (Alvehus 2020, s. 53). Samtidigt antas medarbetare på flera plan gynnas av att arbeta i organisationer som ger utrymme för kompetensutveckling och arbetar med gemensamt uppsatta mål (Hedge & Rineer 2017, s. 2). Genom möjligheter till karriärutveckling skapas en miljö där medarbetaren, i den bästa av världar, upplever uppskattning, högre arbetstillfredsställelse och större arbetsengagemang (Mayangdarastri & Khusna 2020, s. 43). Karriärmöjligheter är däremot ingen organisatorisk valfrihet, utan lagstadgat i Arbetsmiljölagen (AML) som i kapitel 2, paragraf 1 (SFS 2003:365) står: "Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar." Samtidigt, då dagens arbetsmarknad numera präglas av oförutsägbara arbetsförhållanden (Hedge & Rineer 2017, s. 1), är karriärvägen sällan lika rak som den en gång varit. Så, när kan istället synen på karriär stjälpas?



## 1.2 Problematisering

Fastän begreppet "karriär" sedan lång tid tillbaka varit aktuellt, antas definitionen genomgått en progressiv omformulering. Å ena sidan definierar Svenska Akademiens Ordlista (2024) "att göra karriär" som att "stiga i graderna". Medan å andra sidan, menar Borg och Scott-Young (2023, ss. 572, 584) att termen "hållbar karriär" anses mer relevant, då genom sekvenser av yrkeserfarenheter som korsar flera sociala rum också värdesätter välmående och inre motivation. Genom erhållandet av attraktiva karriärmöjligheter och kontinuerligt arbeta med kompetensutveckling, involveras samtidigt termen *välmående* i samma kontext i allt högre grad (The Place 2023). Dock kan en hållbar karriär antas någorlunda svårt, då organisationer inom konsultbranschen tycks överleva på grund av ett värdefullt humankapital och ett starkt informellt kunskapsutbyte. Framförallt då det råder en stigande förändringstakt inom digital utveckling (Klasson 2021), antas det därav väsentligt för konsulter inom företagsutveckling och IT att ligga i framkant med uppdaterade spetskompetenser. Därmed anses det av vikt för organisationer att förstå hur konsultverksamheter upprätthåller engagemang såsom kontinuerligt lärande för att vara i takt med den globala utvecklingen. Samtidigt understryker Borg och Scott-Young (Borg & Scott-Young 2023, s. 574) bristen på forskning hur olika motivationsfaktorer kan förekomma bland yngre och äldre generationer, för att effektivt stödja och bibehålla högt engagemang och kompetens.

Fastän kompetens- och kunskapsutveckling antas avgörande för att bibehålla konkurrenskraft och inte minst i dagens dynamiska omvärld, upplevs en brist på kunskap kring hur inre motivation utgör en grundpelare för att bevara personlig konkurrenskraft. Å ena sidan, framhäver litteraturen i högre utsträckning de möjligheter som finns inom hög- och kunskapsintensiva yrken, såsom den naturliga karriärstegen (Stumpf, 1999) och stoltheten i Medan å andra sidan, tyder denna problematisering på en kunskapslucka i litteraturen, då det upplevs finnas för svag forskning kring konsultbranschens diskursiva konstruktioner kring vad som driver karriär och i vilken utsträckning välmående uppmärksammas. att vara en kunskapsarbetare (Reid och Ramarajan 2016). Således, kvarstår frågan om karriärsöket och huruvida framgång enbart har *en* definition.

## **1.3 Syfte och frågeställning**

Denna forskningsstudie har syftet att bidra med en fördjupad förståelse för hur konsulter inom företagsutveckling och IT upplever att de motiveras till karriärutveckling, samt hur detta samspelar med välmående. Dessutom förväntas studien öka förståelsen för hur ett strategiskt HR-arbete kan påverka medarbetarnas motivation till karriärutveckling. Därav, önskar arbetet kunna bistå med nya insikter genom att skapa ett gediget underlag för framtida forskningsstudier inom HRM och inriktningen av Health Management, i utvecklandet av möjliga strategier och verktyg för att främja en hållbar karriärutveckling.

Studien vill därför besvara nedanstående frågeställning:

- 1. Hur upplever konsulter att de motiveras till att göra karriär?**
- 2. Hur upplever konsulter att motivationen samspelar med deras välmående?**

## 2. | Tidigare forskning och teoretiskt ramverk

---

*Följande avsnitt avser att presentera forskningsstudiens teoretiska bakgrund för att integrera och stärka belägget för det empiriska materialet i samband med tidigare forskning. Därav inleds denna del med betoning på karriär, dels utifrån ett konsultperspektiv och dels utifrån ett HR-perspektiv. Vidare introduceras AMO-modellen, Självbestämandeteorin och studiens egna modell.*

---

### 2.1 Karriärstegar och karriärutveckling

I forskningen om arbetslivet är begreppet karriär centralt, då den traditionella synen “att stiga i graderna” (Svenska Akademiens Ordlista 2024) sällan utgör en fullständigt holistisk bild. Harris, Pattie och McMahan (2015, s. 102) samt Wang, Guan och Fang (2023, s. 435) definierar karriär som en samling arbetslivserfarenheter, inklusive övergångar mellan olika roller under livets skeenden. Dessa erfarenheter och aktiviteter fyller över tid det tomrum som karriär kan innebära och istället skapas meningsfullhet, uttrycker Brewer (2020, s. 4). Denna definition öppnar för en mer dynamisk syn, där karriären formas av både individens val och vilka val som erbjuds längs vägen.

På liknande sätt behandlar Inkson (2004) karriärbegreppet genom olika metaforer. Å ena sidan finns det definitioner som betonar karriären som en individuell strävan efter självförverkligande, exempelvis genom att se karriären som en “konstruktion”, “berättelse” eller “resa”. Å andra sidan, lyfter andra definitioner fram hur karriärutveckling påverkas av externa faktorer såsom beroendet av “nätverk” och “arv”, eller att karriär ses som en tillgång för organisationen (Inkson 2004, ss. 100-106). Även Brewer (2020, ss. 5-6) poängterar hur interaktioner med olika intressenter såsom arbetsgivare, klienter, familjen och samhället i stort bidrar till att forma individens karriärutveckling. De olika definitionerna belyser komplexiteten i att definiera karriär och vikten av att förstå det som en flerdimensionell process, där individens ambitioner samspelar med organisationens och samhällets ramverk.

Då individen och dess omgivning spelar en aktiv roll i karriärutvecklingen, blir det därmed intressant att förstå hur bakomliggande faktorer driver karriär. Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016) lyfter fram hur olika generationer förhåller sig till

arbetsmarknadstrender vilket därmed utvecklar specifika generationers karaktärsdrag relaterade till arbetsliv och karriär. Även Lukić-Nikolić och Lazarević (2022, s. 204) argumenterar för att olika generationer karaktäriseras av olika behov, motivationsfaktorer och värderingar, vilket skapar ett behov för arbetsgivaren att förstå och anpassa sig till dessa olikheter. Då generation X (1960-1980) är starkt präglade av framtidsfokus och målsättning, hade samtidigt denna generation mer utrymme för effektiv planering av karriärval (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, ss. 96-97). I kontrast, har generation Y (1980-1995) - den första digitala generationen - sökt efter större balans mellan fritid och arbete. Samtidigt som arbetsmotivationen fortfarande drivs av framgång och prestation kan detta komma att motverka ett balanserat liv (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, ss. 92-93). Förutom att Generation Z (1995-2020) värderar meningsfullhet i hög utsträckning, karaktäriseras generationen också av ett kontinuerligt sökande efter utmaningar parallellt med krav på flexibilitet (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, ss. 93-94). Detta understryker betydelsen av att förstå hur interna drivkrafter och förväntningar kan variera bland generationer och dess effekt på karriärutveckling.

### **2.1.1 Konsulten: Upp-eller-ut**

I konsultens arbetsvardag presenteras individen snabbt för karriärstegen, då karriärplanering är en vanlig HR-praktik i bibehållandet av kompetent humankapital (Tillou & Ariss 2022, s. 12). Denna underrubrik baseras främst på Stumpf (1999, s. 392) karaktärisering av konsultyrket som betonar höga inträdeskrav där nykomlingar tidigt i karriären har press på sig att bidra med ett individuellt värde och generera intäkter. Befordringsprincipen *up-or-out* [upp-eller-ut] innebär därmed att de krav som ställs i snabbfotade konsultverksamheter har ett slags ultimatum; konsulten klättrar antingen upp eller så är hen ute ur leken. Motsägelsefullt, menar Hedge och Rineer (2017, ss. 1-2) att den traditionella karriärmodellen där vertikala stegar tidigare setts som den korrekta riktningen, numera ersätts av den proteanska karriärmodellen vilket betonar självstyrning, eget ansvar och god anpassningsförmåga lämpligt nog för dagens konkurrerande arbetsmarknad. Termen *boundaryless career* [gränslös karriär] ges också relevans (Hedge & Rineer 2017, ss. 1-2), då den yngre generationen alltmer upprättar portföljer av olika karriärer inom olika organisationer och skapar horisontella stegar i kontrast till de tidigare vertikala.

Fastän framgång i karriären “förr” ansågs vara förutbestämt genom stegklättrandet (Hedge & Rineer 2017, ss. 2-3), antas det ännu inte helt utdaterat. Då många konsultföretag applicerar denna upp-eller-ut-princip, råder också en skillnad på ingångsbeteckningen och den slutliga stjärntiteln (Stumpf 1999, ss. 392-393). Konsult eller ‘associate’ [medarbetare] är den förstnämnda beteckningen, medan för att avancera i befattning såsom ‘senior associate’ eller också ‘partner’ krävs utökad kompetens, stark klientengagemang och färdigheter utöver kärnkunskaper för att i sinom tid tillägnas delägarskap, vilket anses kan vara den största utmaningen (Stumpf 1999, s. 392). Naturen av konsultarbetet inom professionella tjänsteföretag såsom företagsutveckling och IT, karaktäriseras vanligen i fem faser: inträdesfasen (1), klientarbetsfasen (2), teamledarskapsfasen (3), den relationsbyggande fasen (4) och företagsledningsfasen (5). Stumpf (1999, s. 394) redogör för föregående i modellen *Phases of professional development* vilken visar på en stigande linje där konsultens kompetens och färdigheter förväntas utvecklas över tid, där fas ett kontra fas två ofta tar utgångspunkt i kontrastfulla svårigheter för konsulten. Frågor såsom “Klarar jag av det här?”, förvandlas efter en viss tid till ett förstärkt självförtroende samt utökad kontroll och åtagande till “Ska jag leverera till företaget eller till klienten?” (Stumpf 1999, s. 398). Rollen som konsult antas således högst komplex och därigenom ytterligare nödvändig att studera gällande vad som motiverar konsulten i sitt arbete.

### **2.1.2 HR: Avveckla konkurrens, utveckla kompetens**

I forskningen om HRM brukar medarbetare också beskrivas som talanger, vilket besitter spetskompetenser inom det specifika yrkesområdet, eller också en god samling arbetslivserfarenheter nischat inom en bransch (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz 2013, s. 291). Därmed anses det relevant att granska hur HR-funktionen bidrar till en organisations utveckling i samband med att välmående bör värderas högt för organisationens prestation och överlevnad (Baptiste 2008, s. 287).

Karriärvägar har länge syftat till de utvecklingsmöjligheter organisationen skapar (Hedge & Rineer 2017, s. 2), där HR-funktionen spelar en nyckelroll genom att bidra och utveckla kunskap och generera en värdeökning av humankapitalet, vilket kan gynna organisationens prestationer (Baptiste 2008, s. 287). Ytterligare en viktig aspekt för att främja organisationens framgångsrika drift är att se till kunskapsutbytet (Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós 2016, s. 90), vilket antas väsentligt för konsultyrkets ständiga kunskapsutveckling. En viktig

komponent för att underlätta kunskapsutbytet är via det coachande mentorskapet, vilket Tillou och Ariss (2022, ss. 17-18) beskriver har positiva effekter på prestation och välmående. Hedge och Rineer (2017, s. 3) poängterar samtidigt att organisationer som främjar kompetensutveckling också behöver visa möjlighet till karriärutveckling för att bibehålla anställda inom organisationen. Därtill argumenterar Wright och McMahan (2011, s. 94) att det strategiska HR-arbetet har riktat ett för stort fokus på att utveckla praxis och rutiner för att främja organisationens kompetenser och arbetskvalitet och därmed förbisett individen bakom anställningen. När organisationer istället samspelar med individen för att utveckla individuella karriärvägar, främjas individens arbetstillfredsställelse samtidigt som organisationens gemensamma prestationer (Hedge & Rineer 2017, s. 4).

## **2.2 Arbetsrelaterat välmående**

Centralt, har påverkan av anställdas välmående på arbetsplatsen väckt större intresse under de senaste åren, vilket har fått organisationer att inse och framförallt erkänna välmående som en avgörande resurs för organisatorisk framgång (Baptiste 2008, s. 285). Eftersom välmående och prestation går hand i hand (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson 2013, s. 571), kommer denna forskningsstudie fokusera på individens känslor om sig själv i förhållande till sitt arbete. Detta förklaras genom *arbetsrelaterat välmående*, vilket avser individens tillfredsställelse vad gäller lön, ledare, kollegor, arbetsförhållanden, anställningstrygghet, utbildningsmöjligheter och delaktighet (Baptiste 2008, s. 287).

### **2.2.1 Konsulten: Spänning och stress**

Med förståelse för att utveckling av färdigheter är en nyckelspelare i en konsults karriärutveckling, framhäver Crosby, R., Minahan och Crosby, G. (2023, s. 48) att det inte enbart handlar om att lära ut sina färdigheter utan också "leva som en lär". För att förbättra prestationen krävs det även att organisationen lägger fokus på att främja medarbetarnas välmående (Baptiste 2008, s. 291). Detta betonas i huvudsak bland den yngre generationen, vilka värdesätter en balanserad livsstil och ett gott välmående (Borg & Scott-Young 2023, s. 574). Samtidigt beskriver Stumpf (1999, s. 394) att konsulter i början av sin karriär ofta upplever stress, ångest och isolation i samband med framgång och spänningen i arbetet, vilket tyder på ambivalenta känslor inom konsultyrket.

Arbetsituationer kan vara en bidragande faktor till ett försämrat välmående om individen upplever för hög arbetsbelastning, stress, osäkra arbetsförhållanden och brist på organisatoriskt stöd (Redekopp & Huston 2019, s. 251). Vidare, beskriver Redekopp och Huston (2019, s. 219) att psykisk ohälsa kan påverka olika karriärrelaterade faktorer såsom motivation, självförtroende och prestation. För att individer ska bibehålla ett gott arbetsrelaterat välmående är det av vikt för organisationen att beakta hur individens privatliv även kan influera arbetsmiljön (Björklund, Jensen, Lohela-Karlsson 2013, s. 572).

### **2.2.2 HR: Säkra framtidens välmående**

Arbete innebär, för de allra flesta, positiva effekter på välmåendet och den mentala hälsan (Redekopp & Huston 2019, s. 248), då det för majoriteten är bättre att arbeta än att inte arbeta. Då arbete för många kan upplevas som en källa till socialt liksom finansiellt stöd samt meningsfullhet, kan yrkesrelaterade faktorer bidra till arbetsrelaterat välmående medan också till arbetsrelaterad stress (Redekopp & Huston 2019, s. 251). För att organisationer ska förbli hållbara är det oundvikligt att medarbetarnas välmående bör främjas, då detta inte bara är en nödvändighet för förbättrad prestation, utan för en organisations överlevnad och fortsatta utveckling (Baptiste 2008, s. 291). Inte minst är detta framförallt viktigt för medarbetaren som individ och resurs inom organisationen.

Fastän karriärrelaterade utvecklingsmöjligheter är en viktig aspekt för ökad produktivitet och lönsamhet (Mayangdarastri & Khusna 2020, s. 43). HR-funktionen anses därmed essentiell i det strategiska arbetet vad gäller hållbart och långsiktigt arbetsrelaterat välmående (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz 2013, s. 291). I konsultyrket är det nästintill förutsatt att engagemang upprätthålls för att utveckla nya kompetenser, vilket aktualiseras inom en rad HR-praktiker. Mayangdarastri och Khusna (2020, s. 46) betonar i sin tur tre faktorer som påverkar engagemang positivt: arbetstillfredsställelse, egen prestation och bevarande av roll. Med detta i beaktande, visar Björklund, Jensen och Lohela-Karlsson (2013, s. 578) slutsatser på att motiverade medarbetare kan nå högre nivåer av engagemang och således reproducera positiva hälsoutfall.

## 2.3 Teoretisk ramverk

### 2.3.1 Själbestämmandeteorin

Inom området för HRM läggs ett stort fokus vid organisationens välmående, där den mentala hälsan och motivation i arbetet rör den fysiska såväl som den psykiska arbetsmiljön (Alvehus & Jensen 2020, ss. 44-46). Denna underrubrik ämnar att framhäva motivation som koncept inom *Själbestämmandeteorin* grundat av Richard M. Ryan och Edward L. Deci (2002), som också utformat denna kategorisering av motivation. Att åstadkomma och bibehålla motivation inifrån kan upplevas långt ifrån enkelt, då *inre motivation* länkas samman med ett naturligt tillfredsställande syfte (Deci, Ryan & Koestner 1999, s. 694). Förutom inre motivation, antas *yttre motivation* likaså ha sina utmaningar då denna form av motivation sällan är lika hållbar. Alltså, när aktiviteter upplevs ointressanta men nödvändiga råder yttre motivation (Deci, Ryan & Koestner 1999, s. 695). Ett sista motivationstillstånd benämns *amotivation*, då kvaliteten på motivationen är som allra lägst (Rigby & Ryan 2018, s. 136).

Som nyfikna och sociala varelser, påstås människan ha tre grundläggande psykologiska behov: *autonomi*, *kompetens* och *tillhörighet*. För att skapa motivation och självförmåga av hög kvalitet i arbetet, menar Rigby och Ryan (2018, ss. 138-139) att dessa tre element bör uppfyllas för att individen ska uppleva känslor av vilja och kontroll i arbetet (autonomi), utrymme för utveckling och en känsla av framgång (kompetens) och en känsla av att en är värderad och respekterad (tillhörighet). Genom en tillfredsställelse av de tre föregående nämnda elementen, har det konstaterats att dessa är avgörande för de flesta områden där välmåendet och engagemanget är centralt (Rigby & Ryan 2018, s. 137). Således går det att anta att då arbetet upplevs meningsfullt, kan även en inre motivation främjas.

#### 2.3.1.1 Autonomi

Begreppet autonomi involverar känslor av ett inre godkännande av sitt beteende, tankar och känslor, snarare än att en känner sig pressad och kontrollerad (Szulawski, Kaźmierczak & Prusik 2021, s. 2). Som det första psykologiska elementet, krävs en känsla av valfrihet och självförankring i sina handlingar för att också uppleva vilja och ett slags "ägande" i arbetet (Rigby & Ryan 2018, ss. 138-139). Fortsättningsvis, värdesätter autonoma arbetare motivationen att göra ett bra arbete, vilket med hjälp av stöttande arbetsledare och genomtänkt utformade arbetsformer kan bidra till arbetets meningsfullhet och relevans.



Fastän autonomi ofta benämns i kontext av individen, finns det inte alltid valmöjligheter och alternativ inom arbetslivet då mål behöver uppnås åt organisationens vägnar (Rigby & Ryan 2018, s. 139). Detta innebär däremot inte en avsaknad av autonomi för att arbetet är obligatoriskt eller föreskrivits av andra, utan autonomi kan finnas ändå om det finns en känsla av mening och kan således stödja själva värdet i arbetet. Med bristande tillit och ökad kontroll riskerar självbestämmandet att hindras, vilket kan leda till minskad förtroende för sin förmåga att nå mål och framgång (Davidhizar & Shearer 2002, s. 35). Alltså, är det viktigt att ledaren låter medarbetaren söka sin egen väg och hitta sina egna lösningar, vilket främjar både handlingskraft såväl som den ömsesidiga tilliten (Davidhizar & Shearer 2002, s. 37).

### **2.3.1.2 Kompetens**

Det andra psykologiska elementet; kompetens, innefattar behovet att känna sig effektiv, kvalificerad, framgångsrik och en känsla av att utvecklas (Rigby & Ryan 2018, s. 139; Szulawski, Kaźmierczak & Prusik 2021, s. 2). Genom att kombinera utmaning med skicklighet ges individen en chans att uppleva aktiviteter som varken är för svår eller för lätt, vilket visar sig ha en positiv effekt på prestation (Szulawski, Kaźmierczak & Prusik 2021, s. 2). Slutligen, understryker Rigby och Ryan (2018, s. 139) vitaliteten av kompetens vad gäller individens personliga utveckling och bemästrande, men även hur organisationen kan säkerställa att uppdragen matchar arbetsstyrkans färdigheter och kompetensnivå.

### **2.3.1.3 Tillhörighet**

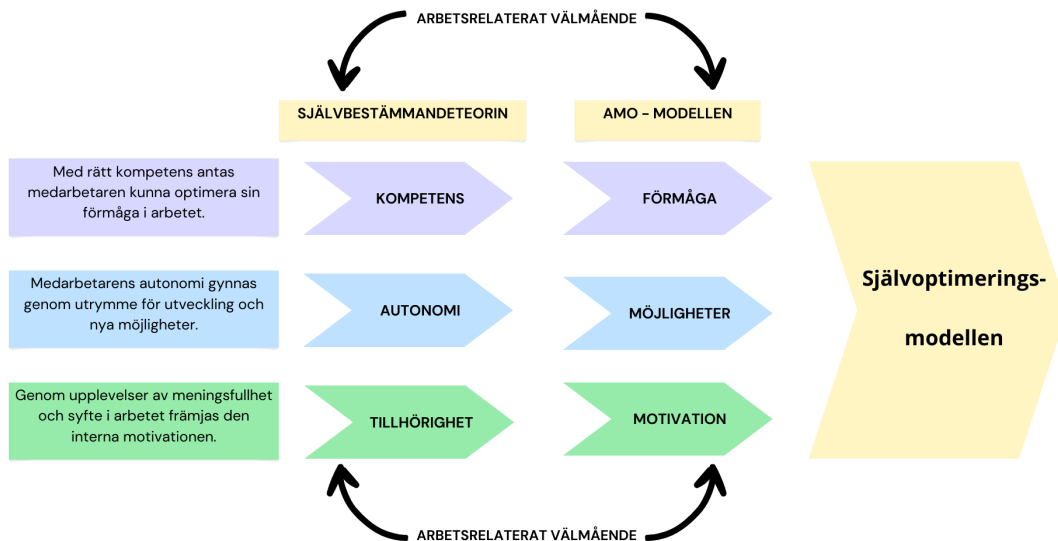
Som mänskliga varelser antas tillhörighet avgörande i de allra flesta sociala sammanhang, vare sig det är privat eller i arbetet. Som en konsekvens av tillhörighet, uttrycker Szulawski, Kaźmierczak och Prusik (2021, s. 1) i sin slutsats att en avsaknad av detta behov kan ha effekter på individens prestation. Kets de Vries (1994, s. 75) poängterar att genom att uttrycka höga förväntningar på prestationer, visar detta förtroende för medarbetarnas förmågor att uppnå mål och känna sig betydelsefull sin specifika omgivning (Rigby & Ryan 2018, s. 139). Misslyckas detta behov att uppfyllas känner en sig istället isolerad och irrelevant, vilket kan påverka motivationen och välmåendet negativt. Således tyder detta på att det finns ett starkt behov av att känna sig uppskattad, sedd, respekterad och inkluderad inom alla organisationens lager (Rigby & Ryan 2018, s. 139).

### 2.3.2 AMO-modellen

För att förstå HR-funktionens samspel med den enskilda individens karriärutveckling, behövs en djupare förståelse för det strategiska personalarbetet. *AMO-modellen*, utvecklad av Blumberg och Pringle (1982), bidrar med förståelse för sambandet mellan HR-praktiker och organisationens prestationer (Marin-Garcia & Tomas 2016, s. 1042). Modellen är en akronym där A står för ability [förmåga], M för motivation och slutligen O för opportunity [möjlighet], vilket fokuserar på de individuella egenskaper i relation till arbetsmiljön (Tillou & Ariss 2022, s. 13; Marin-Garcia & Tomas 2016, s. 1043; Doshi & Nigam 2022, s. 219). Doshi och Nigam (2022, s. 221) beskriver faktorerna i modellen där *förmåga* står för att arbetsgivaren säkerställer att medarbetare har de kunskaper och färdigheter som behövs för att utföra sitt arbete. Den andra faktorn; *motivation*, innebär att organisationen har förståelse för att olika faktorer motiverar och bidrar till anställdas prestationer. Den tredje faktorn står för att organisationen skapar *möjligheter* för den anställda att tillämpa sina färdigheter och kunskaper (Doshi & Nigam 2022, s. 221). Även Tillou och Ariss (2022, s. 13) beskriver att AMO-modellen bidrar till utvecklad förståelse för vilka HR-praktiker som bidrar till ökat engagemang. Då konsulter arbetsvardag drivs av en ständigt progressiv kurva i kompetensutvecklingen, krävs därmed en varaktig motivation till grund för arbetet (Tillou & Ariss 2022, s. 13).

## 2.4 Syntetisering av teoretiskt ramverk

För att förstå forskningsstudiens teoretiska utgångspunkter samspelar, krävs således en syntetisering av AMO-modellen samt Självbestämandeteorin. Vidare har studien tagit fram en egen modell vid namn *Självoptimeringsmodellen* (se Modell 1), vilken presenterar en integrering av mänskliga förmågor för att uppnå personlig optimering i högsta grad. Då uppsatsen önskar att visa på kontraster i dels ett individuellt och dels ett organisatoriskt perspektiv, används Självbestämandeteorin parallellt med AMO-modellen för att bidra med insikter till den kvalitativa forskningen kring upplevelsen av karriär. Således, för att förstå hur karriärutveckling samspelar med individens interna motivationsfaktorer anses Självbestämandeteorin relevant inom den individuella aspekten, medan AMO-modellen aktualiseras i relation till prestation i det organisatoriska sammanhanget.



Modell 1. Självoptimeringsmodellen

Genom modellens integrering av förmågor, går det att konstatera att AMO-modellens olika delar har gemensamma drag i Självbestämmandeteorins tre psykologiska element. Då motivation föreligger både hos medarbetarens liksom organisationens intresse, krävs således ett kontinuerligt samspel. Således, genom Självoptimeringsmodellen avser denna syntetisering ett optimerande av sitt fulla jag i sin karriärutveckling genom att maximera sina färdigheter. På så vis, genom en större förståelse för individens egna styrkor och potentiella utvecklingsområden, kan detta gynna konsultens intentioner, ambitioner och arbetsrelaterade välmående och därigenom även organisationens prestationer. Avslutningsvis, ämnar därmed Självoptimeringsmodellen att stärka förståelsen för medarbetarens behov såväl som vilka långsiktiga positiva effekter detta kan komma att ha.

## 2.5 Sammanfattning av teori

Sammanfattningsvis har den teoretiska bakgrunden bidragit till fördjupad förståelse för hur befintlig forskning ser på karriär och karriärutveckling i relation till individen, organisationen och dess HR-funktion. Därmed har det skapats en förståelse för att karriär varken är enbart individuellt eller organisatoriskt, utan en dynamisk process. Samtidigt har arbetsrelaterat välmående belysts genom att understryka relationen mellan välmående och konsultens engagemang och prestation. Vidare, utgör det teoretiska ramverket en överblick av AMO-modellen och Självbestämmandeteorin för att slutligen presentera studiens syntetisering, nämligen Självoptimeringsmodellen. Detta för att förstå de interna och externa motivationsfaktorerna inom karriärutveckling och hur detta samspelar med välmående.

## 3. | Metod

---

*I denna del redogörs den valda metoden och studiens tillvägagångssätt för genomförandet av undersökningen. Därefter presenteras analys av data och avslutningsvis metodens forskningsetiska riktlinjer samt begränsningar.*

---

### 3.1 Kvalitativ metod

Denna forskningsstudie förväntas bidra med fördjupad förståelse kring konsulterers upplevelse av hur motivationsfaktorer bidrar till deras karriärutveckling i samband med välmående. Enligt Denscombe (2017, ss. 426-427) är en kvalitativ metod att föredra när individers personliga erfarenheter och upplevelser ska undersökas då det finns stor tolerans för tvetydigheter och motsägelser. Liknande beskriver Alvehus (2013, s. 22) att den kvalitativa forskningens tolkningsinriktade element bidrar till en generell förståelse av ett fenomen, vilket styrker forskningsansatsen förståelse för konsultyrkers komplexa dimensioner.

I linje med studiens forskningssyfte, appliceras ett fenomenologiskt synsätt. Då det empiriska materialet ämnar att skapa en djupare förståelse och tolkning av det mänskliga beteendet utifrån respondenternas upplevelser, har forskningsstudien en hermeneutisk riktning, varpå uppsatsens kunskapsteoretiska ståndpunkt innefattar ett tolkande synsätt (Kvale & Brinkmann 2014, s. 74). Med en tolkningssyn kan en kvalitativ teorigenerering ske genom att fånga upplevelser och den subjektiva innebörden utifrån respondentens livsvärld (Alvehus 2019, ss. 22-23). För att ge utrymme att låta förståelse och kunskap mellan teori respektive empiri växa fram kontinuerligt tillämpas en abduktiv metod, vilket Alvehus (2013, s. 113) beskriver som en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. Eftersom uppsatsen har ett samhällsvetenskapligt teoretiskt ramverk, anses det därutöver gynnsamt då en abduktiv metod förlitar sig på att förstå intervjupersonernas perspektiv och synsätt (Bryman 2018, ss. 478-479). Då fenomenologin anammar en öppenhet för erfarenheter hos respondenterna samt en strävan om att sätta tidigare förkunskap inom parentes (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 75-76), anses således en fenomenologisk utgångspunkt ytterligare lämplig för det valda tillvägagångssättet.

### 3.1.1 Intervjuer som empirisk insamlingsmetod

Insamlingen av empiriskt material har skett genom fenomenologiska semistrukturerade intervjuer med konsulter som anser sig själva ha ett driv till karriärutveckling. Samma insamlingsmetod har använts för intervjuer med HR-funktionen för att säkerställa en genomgående kvalitet och likhet vad gäller metodens tillvägagångssätt. Fenomenologiska intervjuer är relevant när en studie vill skapa djupare förståelse kring individens subjektiva konstruktioner, känslor och erfarenheter samt utveckla uppfattningen kring komplexa system och strukturer (Denscombe 2018, s. 268). En semistrukturerad intervju strävar efter att förstå olika teman i omvärlden, där intervjupersonen bidrar med sin egna uppfattning och tolkning av det specifika fenomenet (Kvale & Brinkmann 2014 s. 45). Utifrån att forskningsstudien vill belysa och sammanlänka olika motivationsfaktorer, bidrar därmed en semistrukturerad intervju till tematiseringen av detta komplexa ämne.

Semistrukturerade intervjuer utgår ifrån olika teman som innehåller öppna frågor, vilket gör att intervjupersonerna har möjlighet att leda samtalet till de reflektioner och resonemang som de anser är relevanta (Alvehus 2019, s. 87). Jämförelsevis, i en strukturerad intervju besitter intervjuaren mer kontroll och intervjupersonen ofta får till sig svarsalternativ istället för egna reflektioner (Denscombe 2018, s. 269). För att möjliggöra dessa reflektioner, utformades två olika intervjuguider (se Bilaga 8.2) - en för konsulter och en för HR-funktioner - som bestod av frågor kategoriserade med hjälp av tre olika teman. Under utarbetandet av intervjuguiden användes det Dalen (2015, s. 35) beskriver som områdesprincipen, där intervjun börjar med öppna frågor och därefter arbetar sig mot mer känsloladdade. Därmed skapades följande tema för intervjuguiden som användes för konsulterna: "Motivation till karriärutveckling", "Arbetsliv och välmående" och "Stöd från organisationen". HR-funktionens intervjuguide bestod istället av följande tema: "Strategiskt HR-arbete för karriärutveckling", "Effekter och utvärdering av HR-initiativ" och "Utmaningar och möjligheter".

Samtliga forskningsintervjuer genomfördes som personliga intervjuer där två intervjuare och en intervjuperson deltog, via den digitala plattformen Zoom. Hålls inte intervjun i realtid med videokamera finns risken för att skapa en känsla av ytterligare distans, vilket riskerar ett bristande engagemang hos intervjupersonen (Denscombe 2018, s. 286). Fastän majoriteten av intervjupersonerna har sin bas runt om i Sverige, hade tre av respondenterna från samma organisation bas i Belgien och Indien vilket begränsade möjligheten för direktkontakt.

Slutligen, för att minimera risken för lågt engagemang användes videokameran under hela intervjun för att kunna ta del av djupare reflektioner och uttryck.

## **3.2 Studiens tillvägagångssätt**

Innan insamlingen av det empiriska materialet gavs förarbetet en tydlig struktur med konsekventa delmål för att i största möjliga mån effektivisera intervjuernas genomförande. Intresset för forskningsområdet inom karriär och motivation växte i sin tur fram vid uppstart av forskningsförslaget som skrevs i samband med inriktningskursen *Nya perspektiv på arbetslivet* (SEMA61). Vidare, då första steget i intervjuprocessen är att förstå undersökningens vad och varför, menar Kvale och Brinkmann (2014, ss. 144-145) att föreställningar om ett fenomen också innebär tidigare forskares tematiseringar vilket kräver omfattande kunskaper om ämnet. Följaktligen, för att säkerställa det teoretiska ramverkets aktualitet och validitet i form av litteratur och artiklar, användes LUBsearch som sökmotor för att framkalla relevanta studier med akademiska (peer-reviewed) tidskrifter. Vid användning av hemsidor eller andra tidningsartiklar, säkerställdes källans pålitlighet genom att uppsöka författare alternativt organisation samt ta hänsyn till datum för publicering. Vid insamlingen av data genomfördes samtliga semistrukturerade intervjuer digitalt via Zoom, vilket säkerställer en balans mellan struktur och flexibilitet för intervjutillfället.

### **3.2.1 Urval intervjupersoner**

Till grund för urvalet av intervjupersoner söktes konsulter och medarbetare inom HR-funktionen utifrån olika åldrar, kön och varierad längd arbetslivserfarenhet inom globala verksamheter. Detta för att karriär och arbetslivserfarenhet antas subjektivt och individuellt till personen i fråga, då studiens huvudsakliga fokus riktar sig på upplevelser av motivation och välmående. Totalt genomfördes 11 stycken forskningsintervjuer (totalt 6 olika organisationer, 6 kvinnor och 5 män) som varade mellan drygt 50-60 minuter vardera.

Då intervjupersonerna valts ut i enlighet i studiens syfte, har det därmed applicerats ett målstyrt urval, vilket är en form av icke-sannolikhetsurval (Bryman 2018, s. 496). Då studien är av explorativ karaktär, tar tillvägagångssättet utgångspunkt i att välja respondenter utifrån deras erfarenheter och expertis (Denscombe 2018, s. 59). Då materialet anses både heterogent och homogent utifrån urvalsprocessen, framhävs detta enligt följande: Heterogeniteten skapades då samtliga intervjupersoner varierade i ålder, kön samt erfarenhet inom nuvarande

organisation, medan homogenitet skapades då två eller fler från samma organisation/avdelning intervjuades. Med ett åldersspann på 40 år bland intervjupersonerna, kan forskningsstudien dra nytta av en mer nyanserad bild genom en större mångfald då individer i olika åldrar har olika erfarenheter, kunskaper och kompetenser.

Vidare, applicerades ett bekvämlighetsurval, då detta anses vara det mest fördelaktiga, smidiga och produktiva alternativet vid ett begränsande av resurser (Denscombe 2018, s. 71). Detta möjliggjorde en effektiv mailkontakt med verksamheter avgränsade inom företagsutveckling och IT inom konsultbranschen. Det kunde snabbt därefter navigeras till mer lämpade och tillgängliga respondenter inom deras specifika konsult- och HR-roller. Denna process går hand i hand med ett tillämpande av snöbollsurval, vilket lämpar sig för det explorativa syftet (Denscombe 2018, s. 70). Dessutom, eftersom inga existerande relationer fanns till intervjupersonerna, kunde en neutral position intas utan svårigheter och därigenom förebygga att materialet skulle färgas. För att ytterligare säkerställa intervjupersonernas anonymitet, har det därmed gjorts ett aktivt val att utesluta respektive yrkestitel då vi väljer att benämna dessa med ett svenskt begrepp och därmed minimera risken för identifiering. För att förtydliga intervjutillfällena, datum och längd presenteras därav tabellen nedan.

Intervjuperson	Ålder	Kön	Arbetsroll	Erfarenhet inom konsultbranschen	Intervjudatum	Tidslängd
Intervjuperson 1	32 år	Man	Konsult (företag A)	9 år	22 april 2024	57 min
Intervjuperson 2	26 år	Kvinna	Konsult (företag B)	3 år	22 april 2024	55 min
Intervjuperson 3	27 år	Man	Konsult (företag C)	1 år	23 april 2024	62 min
Intervjuperson 4	51 år	Kvinna	HR-ansvar (företag D)	7,5 år	23 april 2024	59 min
Intervjuperson 5	26 år	Kvinna	HR-ansvar (företag C)	10 månader	24 april 2024	52 min
Intervjuperson 6	29 år	Man	Konsult (företag D)	2,5 år	26 april 2024	1 timme
Intervjuperson 7	30 år	Kvinna	Konsult (företag C)	1 år, 8 månader	26 april 2024	55 min
Intervjuperson 8	39 år	Kvinna	HR-ansvar (företag E)	1,5 år	2 maj 2024	54 min
Intervjuperson 9	65 år	Man	Konsult (företag A)	9 år	2 maj 2024	65 min
Intervjuperson 10	25 år	Man	Konsult (företag F)	2,5 år	2 maj 2024	1 timme
Intervjuperson 11	26 år	Kvinna	Konsult (företag A)	2,5 år	6 maj 2024	1 timme

Tabell 1. Egen tabell om intervjupersoner och intervjutillfällena.

### **3.2.2 Transkribering och analys**

Transkribering är en viktig startpunkt för analysen då det skapar närkontakt med intervjumaterialet (Denscombe 2018, s. 395). Därmed transkriberades samtliga intervjuer ordagrant, vilket Denscombe (2018, s. 395) belyser är viktigt för att finna underliggande teman. Då forskningsstudien önskar bidra med förståelse kring motivationsfaktorer, ansågs en noggrann transkribering väsentlig för att förstå tankar och reflektioner på djupare nivå. Då empiriskt material från en semistrukturerad intervju kan bilda en viss oreda, rekommenderar Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) att materialet bör sorteras. Genom sortering och kategorisering, baserat på det empiriska innehållet, kan återkommande teman identifieras och möjliggöra tematisering (Alvehus 2019, s. 115). Dalen (2015, s. 86) menar att med förkonstruerade teman utifrån en intervjuguide, kan detta underlätta analysens senare tematisering. Därmed grundades tematiseringen i arbetet utifrån de två olika intervjuguiderna, vilket bidrog till att återfinna mönster och strukturer.

Trots sortering kan mängden insamlat material fortfarande upplevas svårhanterligt, då allt material inte kan presenteras. Alltså behövs även en reducering, beskriver Rennstam och Wästerfors (2015, s. 103). Därmed, utgick arbetet utifrån en kategorisk reducering, där vissa teman premierades och andra mindre relevanta reducerades. Samtidigt, har den stora mängden material fortsatt bidragit till en helhetsbild och den narrativa beskrivningen av analysen, även om inte allt kan presenteras. De tema som var mest återkommande under sortering, reducering och därefter till grund för följande analys och tematisering var betydelsen av teamet, möjligheter till utveckling, autonomi och ansvar samt avslutningsvis välmående.

### **3.2.3 Etiska överväganden**

I syfte att skydda studiens intervjupersoner och dess organisation, är det således viktigt att utgå ifrån forskningsetiken genom att beakta följande fyra principer: samtyckeskravet, informationskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Bryman 2018, ss. 170-172). För att säkerställa att insamling och hantering av data har skett i enlighet med General Data Protection Regulation (GDPR) och den Samhällsvetenskapliga fakultetens riktlinjer vid Lunds universitet, föreligger det i vårt yttersta ansvar som författare att agera utefter dessa.



Den första etiska principen understryker vikten av samtycke till deltagande och grundar sig på principen om individuell autonomi i syfte att respektera och skydda deltagarna (Eldén 2020, ss. 84-85; Kvale & Brinkmann 2014, s. 107). Därav, utformades en samtyckesblankett (se Bilaga 8.3), en på svenska och en på engelska som signerades av samtliga intervjupersoner. Den andra etiska riktlinjen behandlar informationskravet (Bryman 2018, s. 170), vilket ämnar att säkerställa att berörda informeras om forskningsstudiens syfte samt vilka moment som ingår i undersökningen. Eftersom deltagandet i studien är frivilligt, är det högst aktuellt för respondenterna att vara medvetna om att de har rätt till att avsluta när som helst. Den tredje principen är nyttjandekravet (Bryman 2018, s. 171), vilket innebär att det inspelade och transkriberade materialet enbart använts för forskningsändamålet varpå det som spelats in sedan har raderats. Den sista och fjärde principen behandlar konfidentialitetskravet i syfte att skydda intervjupersonernas privata integritet (Kvale & Brinkmann 2014, s. 109), därav benämns ingen med varken namn, organisation eller yrkesroll.

### **3.2.4 Begränsningar och reflektion**

Vid senare reflektion av förarbetet och genomförandet upptäcktes huvudsakligen tre tänkbara begränsningar med det valda tillvägagångssättet. Följande detaljer anses således vara värda att belysa om studien hade genomförts på nytt, trots att innehållet med stor sannolikhet förblivit detsamma. Då samtliga forskningsintervjuer genomfördes digitalt, anses detta kunna skapa begränsningar i materialet forskaren väl "bekantar sig med materialet" på nytt. I detta sammanhang kan den digitala miljön ha en begränsande effekt, exempelvis då en intervjuperson behövt upprepa sitt svar vilket kan skapa förändringar i uttryck och val av respons. Vidare, framhävs liknande aspekter i de tre forskningsintervjuerna som genomfördes på engelska, då intervjuer på sitt andraspråk kan upplevas komplext och mindre bekvämt för deltagaren. Liknande är det viktigt i översättningen på engelska att se till kontexten för att undvika förvrängande uttryck.

## 4. | Analys av empiri

---

*Följande avsnitt kommer att presentera studiens empiri och parallellt analyseras med hjälp av forskningens teoretiska ramverk. Då resonemanget är uppbyggt med hjälp av teman, kommer respektive tema att beröra konsulternas perspektiv integrerat med HR-funktionen.*

---

### 4.1 Upp-eller-ut, är det slut?

För att utveckla en konkurrenskraftig konsultverksamhet är karriärmöjligheter en väsentlig del för att bibehålla och möjliggöra kompetensutveckling (Baptiste 2008, s. 287; Hedge & Rineer 2017, s. 3). Stumpfs (1999, s. 392) generella karaktärisering av konsultarbetets olika faser och utveckling visar på de tydliga steg och en klättring som präglas av större krav på kompetens. Det empiriska materialet har visat på att samtliga intervjupersoner har en god förståelse för hur deras organisation arbetar och använder sig av tydliga karriärstegar. Detta belyser intervjuperson 3 i följande resonemang:

*“För oss här är det väldigt väldefinierat. Du kommer in dag ett och vet ungefär hur lång tid det behöver vara på varje steg. Jag vet mer eller mindre på kronan vad lönen är för varje steg. Jag vet vad som förväntas av folk på respektive steg. På så sätt har vi en väldigt transparent karriärutveckling och det är klart att det bidrar till viss del, absolut, att man känner att man vill göra ett bra jobb.”*

Intervjuperson 3, konsult

Utifrån den sista meningen kan det tydas att tydliga steg i karriären bidrar till individens prestationer, vilket intervjuperson 3 exemplifierar genom de olika förväntningar och krav som ställs på en viss nivå. Denna tydlighet bidrar till möjlighet för reflektion kring vilka olika kompetenser och ambitioner som både är rimliga och nödvändiga för att vidare avancera sig i sin karriär. Hedge och Rineer (2017, s. 3) framhäver att organisationer som arbetar med att förstärka kompetensen också behöver erbjuda möjligheter genom individuell utveckling för att framhävas som en attraktiv arbetsgivare. Det går alltså att påstå att karriärmöjligheter kan vara avgörande för konsulten vid val av arbetsgivare, vilket intervjuperson 7 betonar:

*“Att man tydligt ser hela tiden vad nästa steg är. Hade jag varit någonstans där jag inte ser ett tydligt nästa steg då hade jag nog sökt mig vidare någonstans [...]”*

Intervjuperson 7, konsult

Det är intressant att notera hur tydliga karriärsteg inte enbart bidrar till konkreta förväntningar på prestationer, utan också skapar en känsla av förutsägbarhet för professionell utveckling hos konsulterna. I reflektioner från intervjupersonerna ovan, understryks vikten av att kunna se och förstå sin potentiella karriärväg inom organisationen, vilket tyder på en koppling mellan utvecklingsmöjligheter och individuell motivation. Denna insikt är särskilt relevant i en arbetsmarknad som karaktäriseras av hög rörlighet och konkurrens om kompetent humankapital (Hedge & Rineer 2017, ss. 1-2). Framförallt då Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016, ss. 93-94) beskriver generation Z som rastlösa och sökande, skapas en förståelse för varför vidareutveckling inom organisationen är väsentlig. Samtidigt belyses det hur dagens arbetsstyrka värderar organisationen som helhet, där karriärstegen är *en* del. Medan idag tycks varierande karriärmöjligheter, kompensation och arbetsmiljö behöva samverka i skapandet av en attraktiv och stimulerande arbetsplats, vilket intervjuperson 8 betonar:

*“Om man på 80-talet såg lön, titel och en promotion som exakta bevis på att man hade ett bra jobb, man mådde bra på jobbet... Då tror jag att de faktorerna är många fler just nu. [...] Såklart vill alla ha lön och utveckling men jag tror att det är ganska... lite bredare nu. Hela förmånpaketet om man ska kalla det så. Jag tror också att det är en bra motvikt till bara den här titelpromotion upp, klättra.“*

Intervjuperson 8, HR

Genom att se karriär utifrån ett helhetsperspektiv fångar Wright och McMahan (2011, s. 94) att individen bakom anställningen måste förstås för att främja individuella likväl som organisatoriska kompetenser. Föregående tyder därmed på att karriär idag kan tolkas mer komplext, där utveckling kan uttryckas och fångas upp på mer än ett vertikalt sätt. Detta visar på att organisationer idag behöver finna en balans mellan olika karriärmöjligheter och inte enbart fokusera på ekonomiska incitament och titel, utan även rikta linsen mot konsultens behov för att fortsatt främja personlig utveckling och ökad arbetstillfredsställelse.

### 4.1.1 Baksidan av att “klättra”

Att förstå hur karriärstegar påverkar konsulter motivation är avgörande för att möjliggöra utveckling av effektiva och attraktiva karriärmöjligheter. Å ena sidan, menar Brewer (2020, s. 60) att ambition och framgång är tätt sammanlänkat, vilket kan bidra till en oro för misslyckande och leda till ökad konkurrens. Detta upplevs samtidigt inte av intervjuperson 3, då han menar att var och en bygger sin egen karriärportfölj utan konkurrens inifrån:

*“Jag upplever aldrig att så är fallet att det finns någon intern konkurrens. Jag känner inte att jag måste överbevisa mina andra kollegor på samma nivå utan jag vet att vi är alla duktiga på det vi är duktiga på och man bygger varsin profil.”*

Intervjuperson 3, konsult

Dessa erfarenheter bidrar till en förståelse för att karriär är högst individuellt, då detta förstärker subjektiviteten i att designa sin egen karriärresa (Wang, Gaun & Fang 2023, s. 132). Då intervjuperson 3 upplever sitt arbete som en plattform för *fler* att utvecklas på snarare än att individers kompetenser och färdigheter ställs mot varandra, motverkar detta intern konkurrens. Samtidigt, då det alltid finns två sidor av ett mynt, framhäver intervjuperson 2 och 6 just detta: en tudelning och en mindre positiv inställning kring karriärutveckling och karriärstegar. Intervjupersonernas upplevelser tyder på att en känsla av konkurrens är närvarande:

*“Alltså det är väl både motiverande men också alltså det kan bli lite negativ klang på det för att folk pratar om det som att man bara ska göra det för att, kanske inte tänker så mycket på arbetet som ligger bakom.”*

Intervjuperson 2, konsult

*“Jag har alltid känt: ”Fan, det här teamet är fullt av superstjärnor. Jag är den dåliga. Jag måste liksom klättra upp för att vara på deras nivå. [...] Och ja, jag menar, du kommer aldrig att veta allt, tyvärr. Det är bara att vara medveten om det.”*

Intervjuperson 6, konsult

Dessa erfarenheter belyser en problematik där bilden av karriär kan uppfattas som en automatisk process och förenklad verklighet, där det egentliga komplexa arbetet och den personliga utvecklingen hamnar i skymundan. Samtidigt speglas en inre stress och press som

kan uppstå vid ett ständigt jämförande mellan de olika nivåerna i konsultarbetet. Denna insikt blir högst relevant för att förstå det Stumpf (1999 ss. 392-393) beskriver som “upp-eller-ut”-scenario, vilket kan riskera att påverka konsultens tro på sin förmåga. Vidare, reflekterar intervjuperson 5 utifrån ett HR-perspektiv hur nivåskillnader kan komma att få effekter på konsultens individuella karriärutveckling:

*“[...] I och med att vi har det så utstakat hur det ser ut så kan det också bli lätt att jämföra sig med de som kanske är på samma nivå som dig själv. Om någon har tagit ett kliv längre innan du gjorde det eller vice versa.”*

Intervjuperson 5, HR

För att upprätthålla en karriärmässig hållbarhet är nyckeln inte enbart att kunna erbjuda karriärmässig långsiktighet, men också att anställda kontinuerligt känner sig värderade och uppskattade (Borg & Scott-Young 2023, s. 584). Dock, då intervjuperson 5 påpekar att intern konkurrens kan uppstå, upplevs snarare att karriär kan innebära ökade arbetskrav och press på att prestera. Exempelvis då en individs förmågor och färdigheter upplevs mindre väsentliga än andras, riskerar jämförelser i konsultarbetet att få negativ effekt på välmåendet. Enligt Självoptimeringsmodellen, krävs därför både en tro på sig själv och från organisationen för att uppnå ett optimalt tillstånd av arbetstillfredsställelse. Vidare, belyser även intervjuperson 6 detta, då det upplevs oro kring att det är någon som måste “förlora”:

*“[...] Jag gillar inte riktigt idén av att någon måste förlora för att jag ska vinna. Även fast det kanske är så världen och företagande fungerar [...]. Det är klurigt.”*

Intervjuperson 6, konsult

Avslutningsvis, visar denna tematisering baksidan av att klättra. Intervjuperson 6 framhäver således en problematik i känslan av att måsta “armbåga” sig fram i karriären, vilket kan spegla den dolda sidan av karriärutvecklingen. Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016, ss. 94-95) understryker hur synen på karriär har förändrats och speciellt bland yngre generationer. Istället, menar Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016, ss. 94-95), att den interna motivationen numera värderas högre i termer av balans, flexibilitet och handlingsutrymme och mindre av titelpromotion.

### 4.1.2 Spetskompetensen präglar karriärutveckling

Då arbetsgivaren säkerställer att medarbetaren har de verktyg och förmågor som krävs för att utföra arbetet (Doshi & Nigam 2022, s. 221), behöver också arbetsuppgiftens svårighetsgrad matcha konsultens kompetens och kapacitet för att kunna leverera bästa möjliga kvalitet (Rigby & Ryan 2018, s. 139). Genom ett värderande av lärande och varierande arbetsuppgifter, visar detta på en av de psykologiska elementen i Självbestämmandeteorins behov av *kompetens* för att främja inre motivation (Rigby & Ryan 2018, s. 130; Szulawski, Kaźmierczak & Prusik 2021, s. 2). För att förstå vad som är viktigt för den specifika medarbetaren behövs individens kompetensbehov beaktas för att anpassa skräddarsydda karriärvägar (Hedge & Rineer 2017, s. 4). Detta element uppmärksammas i intervjun med respondent 11, som uttrycker en vilja att finna sitt expertområde:

*“Jag vill bli känd som SME [subject matter expert, översatt: domänexpert] i den domänen.”*

Intervjuperson 11, konsult

Ovanstående resonemang bidrar till en förståelse för att utveckling är av stor betydelse. Intervjuperson 11 påstår således inte nödvändigtvis syfta till ett vertikalt klättrande i sin karriär, utan snarare ett specialiserande inom valt expertområde. I linje med AMO-modellens sista akronym *möjligheter* (Doshi & Nigam 2022, s. 221), antas möjligheter till lärande och utveckling vitalt för att uppnå en framtida expertnivå. Detta framhävs även hos intervjuperson 7, som upplever ett starkt behov av lärande i hennes framtidsutsikter:

*“Just nu handlar det mycket om att jag ska specialisera mig inom ett område. För mig tycker jag att det är viktigt. [...] Och bygga min karriär åt det hållet som jag vill göra.”*

Intervjuperson 7, konsult

Genom att skapa en miljö där konsulterna kan fördjupa sin expertis och kontinuerligt utvecklas tillgodoses inte bara medarbetarnas behov, utan även organisationens konkurrenskraft (Baptiste 2008, s. 287; Hedge & Rineer 2017, s. 3). Utifrån intervjuperson 7, upplevs ett behov av att forma sin karriärväg i den riktning hon önskar. Alltså, även om karriärstegen bidrar till en tydlighet kring relevanta krav och förväntningar, upplevs konsulternas främsta fokus kompetensutveckling och lärande. Då ett lärandeklimat möjliggör utrymme för att utveckla spetskompetens och pröva sina vingar, upplever intervjuperson 6 ett konstant flöde av kompetens:

*“Så jag är lite som ett bi som går till olika blommor och tar med mig min egen expertis eller konsultation.”*

Intervjuperson 6, konsult

Utifrån intervjuperson 6 upplevelser, tolkas det att olika projekt kan bidra till nya erfarenheter där ett kontinuerligt kunskapsutbyte främjas. Med ett behov att utveckla kompetens, gynnar detta humankapitalets intellektuella värde och forandret av skickliga kunskapsarbetare (Tillou & Ariss 2022, s. 10). Det går därför att ifrågasätta huruvida en önskan om spetskompetens har gjort att den vertikala karriärstegen anses mindre aktuell?

## **4.2 Mikromanagement är förlegat**

Med utgångspunkt i Självbestämmandeteorin belyser Rigby och Ryan (2018, s. 139) vikten av autonomi och ägande, dels för att bekräfta för sig själv att en besitter förmågan att leverera och dels för arbetsgivaren genom ansvarstagande och god handlingskraft. Således, om en medarbetare istället begränsas eller också hindras från denna form av frihet, kan motivationen riskera att skadas (Davidhizar & Shearer 2002, s. 35). Mikromanagement antas således vara en förlegad styrform, då denna ledarstil är präglad av en besatthet kring kontroll.

*“Något som verkligen får mig att reagera negativt och bli väldigt frustrerad är när man börjar mikromanage mig. Jag vill inte veta, sätt målet, vad ska jag åstadkomma? Låt mig definiera vägen. Låt mig finna mitt modus operandi som funkar för mig. [...] När jag känner att jag inte får egen kreativitet att fungera, när jag inte får bestämma själv hur jag ska göra, då blir jag ganska irriterad och demotiverad.”*

Intervjuperson 9, konsult

Davidhizar och Shearer (2002, s. 33) understryker konsten av att kunna “släppa taget” och välkomna tillit, utan en rädsla från ledaren att medarbetaren inte tar organisationens mission och vision i beaktande eller har förmågan att fatta goda beslut. Detta exemplifieras av intervjuperson 9 som betonar vikten av att hitta sitt eget “modus operandi” [tillvägagångssätt] genom sin karriärväg, istället för att behöva bli detaljstyrd och således riskera att strypa den inre motivationen. Karaktärsdrag såsom framhävs någorlunda gällande karaktärsdragen hos Generation X, som betonas av framtidsfokus och målsättning. Samtidigt, framhävs ett starkare tema av meningsfullhet mer naturligt.

### 4.2.1 Flexibilitet, autonomi och ansvarstagande

Av naturen inom konsultyrket, förväntas ett stort ansvarstagande och därigenom förutsätts också autonomi. I det projektbaserade konsultarbetet är nyckeln till kvalitetssäkrade resultat en optimerad "utilization" [användande], vilket förklaras som nyttjandemål för att uppnå fullständig kapacitet och ses som en produktiv teammedlem (Stumpf 1999, s. 395). Mer konkret innebär detta att med frihet kommer också ägande. Detta exemplifieras hos intervjuperson 1 med lång erfarenhet inom konsultyrket, som upplever dessa nyttjandemål som framträdande i hans yrkesroll:

*"Om det är ett intressant projekt, även till 90 procent, kommer jag att säga ja till det. Så i hörnen har jag flexibilitet. Men om jag är utnyttjad till 50% måste jag säga ja, oavsett vilket projekt det är."*

Intervjuperson 1, konsult

Enligt Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016, ss. 92-93) är flexibilitet något som karaktäriserar Generation Z, samtidigt går det att tolka att även intervjuperson 1 som tillhör Generation Y upplever detta som värdefullt. För att säkerställa ett tryggt fotfäste och etablera trovärdighet som en effektiv teammedlem krävs goda förmågor att fördela sin tid och hantering av mer komplexa arbetsuppgifter över tid (Stumpf 1999, s. 394). Alltså, med fördelen av flexibilitet är slutmålet i huvudsak *vad* som levereras och att det levereras *i tid*, utan begränsningar i form av mikromanagement. Intervjuperson 7 beskriver hur hon upplever en begränsad kontroll och autonomi vid inträdesstadiet, medan samtidigt framhävs också hur en minskad flexibilitet är förståelig som nyanställd. I sinom tid erhålls konsulten successivt mer autonomi och handlingsutrymme, vilket också kräver ett större ansvarstagande:

*"När man kommer in som ny då är det kanske någon annan som jobbar över en som styr lite mer. Då har man inte lika mycket flexibilitet för att det är någon annan som styr ens arbetstid på ett annat sätt. Men när man blir mer senior, då ska man kunna ansvara för sin egen tid."*

Intervjuperson 7, konsult

Då det konstaterats att mer autonomi också innebär mer ansvar, antas därför konsulter på juniornivå behöva starkare uppbackning i arbetet. Medan på en mer seniornivå förväntas snarare arbetet till stor del vara självstyrt, exkluderat det övriga arbetet som gemensamt sker i teamet (Stumpf 1999, ss. 392-393). Intervjuperson 7 beskriver hur arbetet i början upplevs mer tydligt och konkret. Dels, för att underlätta genomförande av arbetsuppgifter och dels,



för att som ny behövs oftast mer stöd i form av rådgivning, feedback och uppföljning. Utifrån ett HR-perspektiv, poängterar intervjuperson 4 att fastän en färsk konsult kan behöva en mer detaljerad struktur, anses samtidigt en ledarstil som mikromanagement irrelevant då det måste föreligga ett förtroende i allra första hand:

*“Vi försöker ju att inte på något sätt mikromanage någon. Det är vuxna människor här som alla har universitetsutbildning och förhoppningsvis med vissa ramar kring expectations och mål och så vidare, borde kunna driva det själv.”*

Intervjuperson 4, HR

Baptiste (2008, s. 288) betonar värdet av flexibilitet och utveckling i syfte att stärka kompetensen och motivationen i arbetsstyrkan, vilket kan förstås utifrån upplevelser uttryckt av intervjuperson 4. Genom att de anställda upplever ägande i sitt arbete med tydligt presenterade ramar kring förväntningar och mål, gynnas prestationen likväl som det personliga välmåendet. Att få ta hand om en själv och samtidigt veta att en är påväg åt rätt håll, kan sammanfattningsvis stärka den interna motivationen.

### **4.3 Spindeln i nätet? Nej, spindel nätet!**

Ofta talas det om spindeln i nätet - ledaren och ledarskapet - som den “magiska lösningen”. Kets de Vries (1994, s. 82) förklarar att det i många fall finns ett behov av att idealisera auktoriteter, där ledare av denna typ gärna välkomnar applåder och beundran. Medan i förverkligandet av en *gemensam* vision, krävs en *ömsesidig* beundran för att reproducera energi i systemet. Alltså, vad som uppmärksammas allt för lite är teamet och medarbetarna, som är högst kritiska för en organisations existens. Inom företagsutveckling och IT, antas teamets betydelse därför avgörande för att uppnå ett högkvalitativt arbete i organisationens spindel nät. Spindel nätet trådar av superklister motsvarar de olika länkarna, vilket betonar vikten av goda arbetsrelationer och det gemensamma engagemanget (Stumpf 1999, s. 394). Detta beskriver intervjuperson 11 nedan, då hon berättar om det kollaborativa arbetsklimatet och dominoeffekten av att vara en del av en hjälpsam organisation:

*“Folk här är så samarbetsvilliga att även om man inte är samarbetsvillig, även om man inte är hjälpsam, så tenderar man att utveckla den egenskapen hos sig själv. [...] Och du vet, det finns ett slags nät av bra, hjälpsamma, stödjande människor som skapas.”*

Intervjuperson 11, konsult

Intervjuperson 11, som en av de yngre respondenterna inom Generation Z, berättar vidare att det är hennes första konsulttjänst efter examen. Respondenten beskriver hur arbetskulturen anammar frihet och öppenhet, vilket upplevs som viktiga ingredienser för ett gott samarbete och kvalitetssäkrad prestation. Vidare, med en vilja att tillsammans drivas av gemensamma organisatoriska mål, appliceras därför ett tankesätt präglad av hjälpsamhet och godhet, vilken betonar Självbestämmandeteorins behov av *tillhörighet* och en känsla av sammanhang (Rigby & Ryan 2018, s. 139). Förutom att arbetet kräver intresseväckande och gradvis utmanande arbetsuppgifter kan ett kunskapsutbyte, meningsfullhet och engagemang främjas genom en dominoeffekt av välvilja och samarbete. Genom att drivas av ett karriärspår som individen är genuint intresserad av menar Bencsik, Juhász och Horváth-Csikós (2016, s. 94) att framförallt generation Z karakteriseras av en tuff entreprenörsanda och motiveras också därför mer av en inre motivation. Samtidigt, kan det också upplevas svårt att acceptera eller fråga om hjälp då en individ är starkt självdriven. Det prestigefyllda i att "kunna själv" och "lösa problem ensam", bortser från faktumet att organisationer är beroende av varandras trådar i nätet.

Stumpf (1999, s. 393) menar att då det råder en känsla av tillhörighet - inte minst i utmanande och stressiga perioder - upplevs detta vara en meningsfull kontribution för välmåendet. Genom att skaffa vänner i organisationen genom informellt nätverkande, stöds även en gruppgemenskap vilket kan stärka ett ömsesidigt teamengagemang (Stumpf 1999, s. 394). Detta är något intervjuperson 1 uttrycker vara en central del av arbetet, vilket upplevs vitalt genom hans nio år av arbetserfarenhet som konsult:

*“Så det är som en gungbräda. Du hjälper mig idag, jag hjälper dig imorgon.”*

Intervjuperson 1, konsult

Denna organisatoriska och relationella gungbräda, antas balansera prestationerna och därigenom tillsammans kunna leverera goda resultat, vilket ännu en gång betonar symboliken av "spindelnätet". Då människor inom samma organisation frodas av teamwork och ett effektivt kommunikationsflöde kan detta bäst observeras genom kunskapsutbytet (Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós 2016, s. 90), där önskvärda kompetenser och förmågor reproduceras vidare. Laget före jaget innebär alltså också en slags investering i andra, vilket bidrar till konkurrensfördelar genom ett förstärkt humankapital (Tillou & Ariss 2022, s. 13). Liknande poängterar både intervju 7 och 5 hur teamet och människorna inom organisationen

blir värdefulla tillgångar för det egna kunnandet, likväl som en positivt bidragande faktor till upplevelsen av en uppmuntrade arbetsmiljö.

*“Jag tycker att teamet är jätteviktigt. Jag måste känna att jag jobbar i ett team. Jag tycker både att personerna på något sätt är väldigt duktiga och kunniga... Och sen att man ska ha kul ihop och det ska vara en trygg miljö.”*

Intervjuperson 7, konsult

*“Man är i en otroligt stimulerande miljö hela tiden. Med väldigt kloka, kompetenta och smarta, ödmjuka kollegor. Som verkligen driver och inspirerar varandra.”*

Intervjuperson 5, HR

Sammanfattningsvis, betonas Självbestämmandeteoriens behov om tillhörighet (Rigby & Ryan 2018, s. 139), tyder detta på att en samarbetsvillig och öppen arbetskultur främjar kvalitet såväl som engagemang. Vidare, går det att konstatera att spindelnätet sällan handlar om att få bästa platsen i väven, utan snarare om att bidra med redskap och kompetens åt varandra och få kompetensen att blomstra. Samarbete och gemenskap anses därigenom värdefullt i syfte att balansera arbetsbelastningen och gagnas av denna gungbräda; att hjälpas åt.

### **4.3.1 Vikten av mentorskap**

För de allra flesta tilltalas organisationens överordnade som chef, medan i det kvicka konsultyrket har konsulten ofta också en “plus one”: Mentorn! Enligt Stumpf (1999, s. 394) uppstår mentorskapet tidigt i inträdesfasen, då de inom konsultering menar att relationer med mentorer och arbetskamrater är en vital trygghet i form av ett professionellt stödsystem. I ett senare skede av karriären, då konsulten förväntas ta större ansvar, innebär detta ofta en övergång till att själva agera mentor (Stumpf 1999, s. 396). Således antas mentorskapet i mer eller mindre utsträckning agera som konsultens kompass med betoning på karriär, vilket intervjuperson 9 belyser vikten av. Han nämner även att både han själv haft en mentor men också att han idag är en, vilket han uttrycker som “oerhört berikande”:

*“[...] med en mentor, kan du uttrycka saker och ting och väcka frågeställningar som du inte tar upp med din chef på samma sätt. [...] En mentor ska inte säga att såhär ska du göra... Mentorskap är att ställa de rätta frågorna så att individen själv reflekterar i rätt riktning över vad som ska göras.”*

Intervjuperson 9, konsult

Då generation X - vilket intervjuperson 9 tillhör - karakteriseras av framtidsfokus och målsättning (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, ss. 96-97) går det att anta dessa egenskaper som fördelaktigt i rollen som mentor. Samtidigt, då Generation Z värderar meningsfullhet i arbetet (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, ss. 93-94), anses detta samtidigt i linje intervjuperson 1 erfarenhet av mentorskapets berikande syfte. Således, visar detta på att motivationsfaktorer hos generationer är gränsöverskridande. Mentorskapet upplevs därmed betydelsefullt för flera parter, då det skapar ett individuellt värde för både mentorn och konsulten. Liknande värderar intervjuperson 7 det personliga mentorskapet:

*“Det är jättemycket alltså på personlig nivå tillsammans med sin mentor. [...] Okej nu har jag fått en project evaluation som är väldigt positiv och då kan man ta upp det med sin mentor och tänka sig: “Okej, ska vi prata om nästa steg då?” För det kanske är dags och så ska man hjälpa andra att pusha för att man ska komma dit. Så det är väldigt samtalsbaserat och såklart med sin mentor. Och det är nästan viktigare än alla utvärderingar.”*

Intervjuperson 7, konsult

Vidare betonar Tillou och Ariss (2022, s. 17) den positiva påverkan en formell eller informell mentor har på välmåendet i konsultarbetet. Tillou och Ariss (2022, s. 18) menar att konsulter upplever att via ett aktivt mentorstöd, faciliterar detta förbättrade prestationer. Å ena sidan upplevs mentorskapet personligt då det innebär ett tätt arbete med att förespråka konsulten i rätt riktning i sin karriärutveckling. Å andra sidan, förutsätter mentorskapet nödvändigtvis ingen personlig nära relation utan kan upprätthållas enbart på ett yrkesmässigt plan. Detta exemplifieras av intervjuperson 3 vid resonering kring hans upplevelse av mentorskap, då erfarenheter kan variera från mentor till mentor:

*“Min mentor fokuserar väldigt mycket på just det här med karriärutvecklingen och att föra min talan och se till att jag får bäst förutsättningar som möjligt på det planet. Jag skulle inte säga att han är jätteinsatt i mig som person. Vi har inte en speciellt personlig relation utan en väldigt professionell.”*

Intervjuperson 3, konsult

Slutligen, genom möjligheter till ett frekvent kunskapsutbyte och ett kontinuerligt arbete av intellektuell tillväxt, tyds mentorskapet viktigt för att drivas framåt och uppmärksammas i sitt arbete (Stumpf 1999, s. 396). Ytterst i spindel nätet ramar mentorskapet in viktiga kompetenser och färdigheter och kan således möjliggöra ett nyttjande av expertis och

erfarenheter. Att finna styrka i gemenskapen och tillvarata varandras resurser spelar varje konsult en viktig roll; var och en som en tråd i spindelnätet.

### 4.3.2 En värld av mjuka färdigheter

I en värld av hårda krav, hög konkurrens och snabbfotade branscher tycks betydelsen av mjuka färdigheter värderas mer och mer. De mjuka karaktärsdragen och beteenden kan därmed anses avgörande för medarbetare att upplevas lyhörda och som goda teammedlemmar (Ahmad, S., Ameen & Ahmad, S. 2020, s. 80). För att bibehålla motivation och upprätthålla en kultur präglad av gemenskap och uppskattning, kan intervjuperson 8 tolkas värdera god kommunikation, erkännande och lyhördhet:

*“När man själv uppenbarligen har lagt ner jobbet och det är uppmärksammat så tror jag att folk känner sig extremt både tacksamma och ödmjuka och sedda, vilket tror jag absolut är en av de största motivationsfaktorerna vi har. Att någon faktiskt satsar på en. För jag tror att det grund och botten är det alla människor vill. Man vill att någon ser en och att någon också satsar på en.”*

Intervjuperson 8, HR

Just bland konsulter, har ovanstående tema visat sig extra framträdande då vikten av mjuka färdigheter lyfts i detta sammanhang. Enligt Hedge och Rineer (2017, ss. 2-3) sågs karriärframgång förr som förutbestämt och rationellt, medan numera kan önskade arbetsresultat ske när som under karriären vilket främjar karriärtillväxt på olika plan. Därmed, är det fortsatt av vikt att belysa beröm och uppskattning som centrala delar för att som medarbetare känna sig sedd och lyssnad på. Detta behöver däremot inte enbart föregå konsulter och mentorer sinsemellan, utan även upplevs en känsla av uppskattning från klienter och externa kontakter minst lika betydelsefullt, vilket intervjuperson 10 upplever:

*“[...] men jag tycker om att hjälpa folk. Jag tycker om när det går bra, om det är så att jag jobbar med ett projekt eller att jag har samarbetat med någon [...]. Så om jag har hjälpt till på någon typ av förbättringspotential så det ger mig en internal reward.”*

Intervjuperson 10, konsult

I korrelation med AMO-modellen menar Tillou och Ariss (2022, s. 13) att de inom konsultbranschen inte enbart drivs att utveckla expertis, utan även betydelsen av att bli erkänd och förbli motiverad genom *möjligheter*. Detta i samband med ett konsekvent stöd i

sin professionella miljö, vilket är centralt för det personliga välmåendet. Sammanfattningsvis stöds ovanstående resonemang gällande erkännande, meningsfullhet och arbetsgemenskap med uppsatsens egna modell Självoptimeringsmodellen. Då individen har möjlighet att optimera sina färdigheter och förmågor, värderas det också att den prestationen blir sedd och uppskattad. Således upplevs mjuka färdigheter fördelaktigt dels för sig själv och dels för andra i sin omgivning. Framförallt i en kunskapsintensiv bransch där den sociala aspekten går att anta som avgörande, är det värdefullt att bekräftas i sin professionella yrkesroll liksom i sin personliga prestation.

#### 4.4 Var kommer välmåendet in?

Björklund, Jensen och Lohela-Karlsson (2013, s ) lägger tonvikt på välmående i förhållande till arbetet och framförallt hur det kan komma att påverka motivation. Vidare, då meningsfullhet skapas över tid genom individens karriärresa (Brewer 2020, s. 4) antas således karriären påverkas av ens nuvarande livssituation, vart en *är* i livet och vart en *vill*, vilket kan komma att påverka välmåendet på flera plan. Så länge ens arbete upplevs av genuint intresse antas också ett gott välmåendet gynnas, vilket intervjuperson 6 betonar nedan:

*“Jag har alltid haft inställningen att om mina personliga intressen i slutändan ligger i linje med företagets intressen, så är det inget problem. Men om mina egna intressen börjar växa bort från företaget, då är det ett problem.”*

Intervjuperson 6

Då intervjuperson 6 upplever målkongruens som betydelsefull, tolkas arbetstillfredsställelse som viktigt för att bevara motivation. Detta lyfts av Mayangdarastri och Khusna (2020, s. 46) då detta är en av tre faktorer som påverkar arbetsengagemanget positivt. Upplever medarbetaren arbetet som intressant, gynnar detta också den goda drivkraften i arbetet och kvaliteten i prestationen. Detta konstaterar även Baptiste (2008, s. 291), då det finns en direkt koppling mellan välmående och arbetsresultat. Fortsättningsvis, betonar AMO-modellens tredje faktor *möjligheter* vikten av att anställda ges tillfällen att nyttja sina kunskaper och kompetenser (Doshi & Nigam 2022, s. 221), vilket i sig blir en positiv påverkansfaktor för välmåendet. Baksidan av detta är istället följande utmaning, vilket intervjuperson 4 menar är en svårighet med konsultyrkets volatila karaktär:

*“Inte att man har för mycket att göra utan om man har för lite att göra, då blir man jättstressad och mår hemskt.”*

Intervjuperson 4, HR

Avsaknaden av uppdrag eller utmanande arbetsuppgifter, menar intervjuperson 4 kan leda till oro och ohälsosam stress för sin arbetssituation. Vid brist på utmanande arbetsuppgifter och utvecklande möjligheter, betonas en risk för känslor kring bristande utveckling och amotivation kan uppstå enligt Självbestämandeteorin (Rigby & Ryan 2018, ss. 130, 136). Vidare belyser Redekopp och Huston (2019 s. 248) hur en osäkerhet kring arbetsuppgifter kan bidra till försämrat välmående och psykisk hälsa. Detta kan i sin tur riskera att bidra till en amotiverande arbetsmiljö där det arbetsrelaterade välmåendet blir utsatt, vilket intervjuperson 1 har upplevt:

*“[...] om min hälsa är lidande kan jag inte riktigt njuta av det jag gör. Så jag måste hitta en balans mellan familjen, hälsan, mina personliga ambitioner, allt det här.”*

Intervjuperson 1, konsult

Denna känsla från intervjuperson 1 visar på hur välmåendet, i både arbetslivet och privatlivet, upplevs sammanflätat. Det framhävs än en gång hur vitalt det är för organisationer att kontinuerligt och konsekvent arbeta för att främja en trygg och hållbar arbetsmiljö. Samtidigt fångar detta kärnan av en vanlig utmaning: att integrera sina personliga ambitioner och välmående med konsultens yrkeskrav.

#### **4.4.1 Tid för livet**

För hög arbetsbelastning, stress och avsaknad av organisatoriskt stöd under lång tid är ytterligare faktorer som riskerar att bidra till försämrat välmående (Redekopp & Huston 2019, s. 248). Samtidigt har empirin gett inblick i att konsultyrket präglas av högt arbetstempo och risken för ohälsosam stress kan därmed antas närliggande. När intervjuperson 3 får frågan kring hur hans ideala framtida karriärväg skulle se ut, resonerar han följande vis:

*“Jag tycker vi gör många intressanta, bra projekt, blir mer än rättvist kompenserade för det arbete vi gör. Men jag tror snarare det kommer handla om hur länge orkar man jobba så här mycket.”*

Intervjuperson 3, konsult

Vidare fortsätter respondenten att resonera kring hur hans nuvarande arbetssituation passar honom just *nu*, men i framtiden känns det viktigare med en större balans mellan arbetsliv och privatliv. I linje med teorins avsnitt kring konsulterkrets dikotomi: spänning och stress, kan det tydas att det finns en oro kring arbetsbelastningen och hur de framtida kraven kan komma att få negativa effekter på välmåendet. Vidare, har det arbetsrelaterade välmåendet stor påverkan på engagemang och företagsresultat (Mayangdarastri & Khusna, 2020 s. 46). Därmed blir det viktigt för organisationer att arbeta med att främja välmående, vilket intervjuperson 7 har upplevt stöd kring vid en period av högre arbetsrelaterad stress:

*“Jag hade inte sagt någonting ens, men det var ett projekt där jag hade jobbat väldigt mycket. Hon [HR-ansvarig] hade hört det. Jag hade inte ens nämnt det till henne. Men då ringde hon upp mig, hon ville bara ringa och säga “Jag har hört att det har varit långa timmar.” Hon ville checka att jag mår bra. Det är en enkel grej, men det betyder jättemycket för mig ändå.”*

Intervjuperson 7, konsult

Ovanstående tyder på att bara ett samtal kan göra mycket för att känna sig sedd i arbetet, vilket lägger tonvikt på dels tillhörighet och dels en uppmärksamhet av intervjuperson 7 välmående. Då en balans av måsten inte alltid är enkelt att uppnå på egen hand, betonar Wright och McMahan (2011, s. 94) hur det strategiska HR-arbetet bör se till individen bakom anställningen. Därmed behövs ett organisatoriskt stöd ha etablerats för individen att uppleva stöd i arbetet (Redekopp & Huston 2019, s. 251). Samtidigt upplever intervjuperson 9 betydelsen av ett individuellt ansvar för sin arbetsvardag:

*“Ditt välmående styr du över som person. Det är inte så att företaget kan diktera ditt välmående utan du skapar ditt välmående i harmoni med din arbetsgivare, i harmoni med din familj. Men det är ditt yttersta ansvar att besluta”*

Intervjuperson 9, konsult

Intervjuperson 9 uttrycker också att ansvaret ligger hos en själv för det egna välmåendet, vilket tyder på att ta ägande för sitt arbete (Rigby & Ryan 2018, ss. 138-139). Framförallt då det är individen som har kunskap om sina djupaste känslor och stressreaktioner. Likt Inkson (2004, s. 104) resonemang kring karriär som något socialt, utmanar detta den individuella aspekten av karriär då intervjuperson 9 menar på hur arbetet och livet samverkar för att finna



balans i välmåendet. Vidare beskriver intervjuperson 8 inom HR-funktionen, hur viktigt det är att organisationen finns där och banar väg för att de anställdas välmående ska främjas:

*“Min syn på det är att den med makt har ansvaret. [...] Jag tror att där får man, är man stark måste man också vara snäll litegrann. Och som företag, man vet att personerna man har hos sig är väldigt, väldigt drivna. Och i en tillitsfull organisation så litar man också på att folk gör sitt bästa. Och då måste man ha välutbildade ledare, utbildade i arbetsmiljö, de måste ha kunskap om vad som är god hälsa, vad som är god arbetsmiljö, och också ha makten att värna om den.”*

Intervjuperson 8, HR

Utifrån det organisatoriska perspektivet, utgör HR-funktioner en viktig roll genom att bidra med kunskap och stöd för ledare och medarbetare (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz 2013, s. 291). Dessutom, genom att sätta upp ramverk för vad som är rimligt och lyssna inåt till sig själv, betonar analysen även det individuella ansvaret för att skapa likväl som upprätthålla ett gott välmående. Sammanfattningsvis tolkas en vital förutsättning för ett gott välmående vara *tid för livet*, vilket enbart kan åstadkommas i samklang med en balans av organisationens krav och individens behov.

## 5. | Diskussion: Den nya framgångssagan

---

*Följande avsnitt "Den nya framgångssagan" avser att diskutera studiens upptäckter och presentera arbetets kärnpunkter med betoning på karriär, motivation och välmående.*

---

Syftet med denna forskningsstudie är att öka förståelsen för konsulterers upplevelse av hur de motiveras till att göra karriär och hur detta samspelar med välmående. Detta har i sin tur undersökts inom konsultbranschen med fokus på verksamheter inom företagsutveckling och IT. Dessutom inkluderas ett HR-perspektiv för att skapa en mer holistisk bild kring olika motivationsfaktorer och hur dessa beaktas. Vidare kommer diskussionen belysa viktiga aspekter från det empiriska materialet utifrån forskningsstudiens frågeställningar: **Hur upplever konsulter att de motiveras till att göra karriär? Hur samspelar detta med välmående?** Dessutom, kommer diskussionens kärnpunkter utgå ifrån Självoptimeringsmodellens tre huvudområden för att kartlägga analysens upptäckter.

I analysens första del framhävs spetskompetens som ett återkommande tema, vilket belyses inom Självoptimeringsmodellen i relation till förmåga. Enligt tidigare forskning, uttrycks ett nödvändigt krav vara att bygga kompetenser och erfarenheter för individen att uppleva trygghet ute på arbetsmarknadens slagfält (Coetzee, Ferreira & Potgieter 2023, s. 1). Samtidigt, visar empirin på att en individs karriärmässiga resurser och färdigheter innefattar en kollektion av olika kompetenser, snarare än enbart medel för att optimera olika karriärvägar. Då karriärbegreppet definieras som en samling arbetslivserfarenheter (Wang, Gaun & Fang 2023, s. 435), överensstämmer även detta med respondenternas beskrivna upplevelser. Samtidigt, presenterar analysen en medvetenhet kring en kontinuitet av vidgade kompetenser för att uppnå önskan om expertkunskap. Då det interna kunskapsutbytet upplevs vitalt, talas det samtidigt om en slags utbytbarhet vilket sätter press på människorna inom branschen att ständigt uppdatera sin kompetens. För att bevara individuell konkurrenskraft kan detta antas driva på kraven om att uppnå en spetskompetens, "upp-eller-ut" är därför inte riktigt slut. Däremot kan en förstärkt ambition kring kompetensutveckling också tyda på ett skifte åt en mer horisontell karriärväg. Alltså, med rätt kompetens antas medarbetaren kunna optimera sin förmåga i arbetet oavsett karriärmål.

För att uppnå detta uttryckta karriärmål; spetskompetens, krävs det att individen har möjlighet till handlingsutrymme och egenansvar i sin arbetsvardag. Därmed anses mikromanagement vara en förlegad styrform, då konsulterna värdesätter handlingsfrihet och flexibilitet. Detta överensstämmer med tidigare forskning kring autonomi, som en viktig aspekt för att åstadkomma och bibehålla inre motivation (Rigby & Ryan 2018, ss. 138-139). Samtidigt upplever intervjupersonerna på juniornivå en acceptans för mindre handlingsutrymme, där autonomi växer i takt med arbetserfarenheter. För att möjliggöra autonomi för individen, kräver detta i första hand att ett ömsesidigt förtroende har etablerats. Med autonomi i beaktning, kan det även tolkas att mentorskapet bidrar till en ökad tro på sin egen förmåga, vilket i sin tur främjar tilliten av att medarbetaren besitter de kompetenser som krävs. Då mentorn stödjer och förespråkar konsultens utveckling, gynnas också medarbetarens autonomi genom utrymme för utveckling och nya möjligheter, vilket stärks utifrån Självoptimeringsmodellen.

Fortsättningsvis, framhäver analysens tredje avsnitt "Spindeln i nätet? Nej, spindelnätet!" samspelet mellan organisation och medarbetare. Relationerna i form av vävens trådar möjliggör ett frekvent kunskapsöverförande, stöd och berikande vänskaper liksom mentorskap. Vidare, visar detta temat på en ökad betydelse av mjuka färdigheter och det mänskliga elementet. Då det sociala samspelet kan antas vara avgörande för trivsel och arbetsgemenskap, kan detta dessutom upplevas vitalt för att upprätthålla ett långsiktigt hållbart välmående. Genom upplevelser av tillhörighet och meningsfullhet i arbetet kan den interna motivationen gynnas, vilket agerar i enlighet med Självoptimeringsmodellen. Argumentativt, då både Inkson (2004, s. 104) och Brewer (2020, ss. 5-6) belyser hur karriär samtidigt sker i det sociala samspelet, bekräftar detta respondenternas behov av att bli sedda och lyssnade på. Samtidigt som mentorskapet också kan bidra till insikter för individens styrkor och utvecklingsområden, stärker även detta organisationens kännedom kring olika motivationsfaktorer för att optimera medarbetarens toppegenskaper såväl som tillgodose verktyg för kompetensutveckling.

För att summera de föregående tre teman i diskussionen, visar det empiriska materialet hur välmående bör genomsyra alla aspekter av karriärutveckling. Då dynamiken av välmående och motivation formar en positiv spiral, går det att fråga sig vad som kommer först: välmåendet eller motivationen? Följaktligen, upplevs balansgången mellan individens ambitioner och arbetets krav värderas högt av konsulter, framförallt för att motverka att

välmående bortprioriteras. Om välmåendet kompromissas, försvagas också motivationen över tid vilket kan leda till en avsaknad av engagemang (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson 2013, s. 571). I analysen betonas just detta; de personliga fallgroparna på grund av bristande sysselsättning eller ett ointressant arbete, vilket kan leda till ångestfyllda känslor och ett ifrågasättande av sitt syfte i arbetet. I enlighet med Självoptimeringsmodellen, tyder således en kombination av samtliga ovanstående förmågor att uppfyllas för att inte gå miste om ett gott arbetsrelaterat välmående. Då individens mående som resurs kan facilitera ett optimerande av förmågor, kan individen också bättre förstå sig själv och sina motivationsfaktorer. Detta skapar slutligen bättre förutsättningar i *karriärsöket* och acceptansen av sin egen definition av *framgång*.

Sammanfattningsvis, förekommer det i analysen både likheter och skillnader vad gäller olika drivkrafter bland Generation X, Y och Z. Motivationsfaktorer såsom sökande efter nya utmaningar, utveckling och inre motivation betonas framförallt hos den yngre generationen (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, ss. 92-93), vilket överensstämmer med intervjupersonernas beskrivningar. Samtidigt går det att ifrågasätta denna generationella uppdelnings aktualitet, då studiens analys synliggör liknande drivkrafter även hos de äldre intervjupersonerna. Dock, då en stor del av det empiriska materialet utgörs av den yngre generationen kan detta antas vara en utmaning i studiens argumenterande.

## 6. | Slutsats

---

*Avslutningsvis, kommer detta avsnitt redogöra för studiens slutsatser genom att besvara frågeställningarna: **Hur upplever konsulter att de motiveras till att göra karriär? Hur samspelar detta med välmående?** Slutligen redogörs förslag på framtida forskning.*

---

Sedan vi är små får vi ofta höra: *Vad vill du bli när du blir stor?* Frågan vi snarare borde ställa oss är: *Vad gör dig lycklig?* Genom att se på karriär som dynamisk och komplex, går det att ifrågasätta varför framgång ofta förknippas med arbete. Ens karriär är trots allt så mycket mer än belöningsystem i form av olika erkännanden eller en tillskriven social och ekonomisk status. Lika mycket, ligger det i individens ansvar och autonomi att vara sin egen ”vägledare”, där den kunskap och kompetens som expanderar under tiden ges möjlighet att konsekvent rotera genom olika livsfaser. Därmed, för att besvara denna forskningsstudies två frågeställningar, går det att dra ett antal slutsatser.

Förutom basala behov såsom kompetensutveckling, handlingsutrymme och vikten av teamet, betonas också välmående i högre grad. Därigenom, går det att dra slutsatsen utifrån studiens analys att motivation kommer i oändliga former, färger och nyanser och likaså gör även uppfattningen av karriär. Vidare, med en förstärkt kunskap kring välmående framhävs detta allt mer i linje med betydelsen av karriärmässig hållbarhet. Alltså, för att uppnå arbetstillfredsställelse genom sin professionella utveckling, krävs det samtidigt mer än bara intressanta arbetsuppgifter och rättvis kompensation.

Vidare anses denna studie vara ett viktigt bidrag till HRM-forskningen och inriktningen av Health Management, genom att teoretiskt utveckla och empiriskt demonstrera vikten av välmående och varför inre motivation väger tungt i termer av hållbarhet i arbetet. Genom att integrera tidigare studier med nya insikter, bidrar det således till en mer holistisk bild av hur människor både motiveras och frodas i sitt arbete. I förhållande till sin karriärutveckling betonar denna studie betydelsen av autonomi, inte enbart som drivkraft utan även för att utveckla sin kompetens i linje med sina ambitioner. Genom ökade självinsikter och förståelse för ens viljor och behov, kan medarbetare enklare hantera möjliga utmaningar i sin

karriärresa. Med insikter om hur karriär kan uppstå vid olika och flera tidpunkter, är det värdefullt att förstå hur karriärvägar kan behöva omdefinieras i det strategiska HR-arbetet för att främja en hållbar karriär och livslångt välmående. Avslutningsvis, menar studiens slutsats på att konsulter motivation till att göra karriär är dynamisk, då framgång inte enbart kan upplevas efter ett stigande i grad. Vad som motiverar konsulter till att göra karriär, är därmed ett för brett spektrum för att bunta ned till en mening. Viljan att ta egenmakt i sitt arbete, att uppskatta processens gång och uppleva stöd från sin omgivning, upplevs däremot vitalt för att bevara gott välmående. Därav, visar denna studie på nya framtidsutsikter kring bilden av karriär och introducerar därför den nya, ännu utforskade, *framgångssagan*.

## **6.1 Framtida forskning**

Slutligen finns det flera möjligheter för vidare forskning inom samspelet av karriär, motivation och välmående. Intressant vore att undersöka hur begreppen framgång och välmående interagerar i andra branscher och påverkas av externa faktorer såsom kulturella, teknologiska och ekonomiska förhållanden. Eftersom det empiriska materialet visar en splittring kring huruvida den traditionella vertikala karriärplaneringen främjar motivation, vore vidare forskning kring individuella karriärsteg och personlig utveckling av stort intresse. Därmed skulle ytterligare forskning kunna utveckla kunskap med hjälp av Självoptimeringsmodellen som ett verktyg inom HR-praktiker, vilket kan bidra med förståelse för ett optimerande av humankapitalet.

Ytterligare en intressant studie inom området för karriärutveckling, hade varit att studera mentorskapets betydelse i högre bemärkelse. Detta kan göras genom att intervjua mentorer samt jämföra organisationer med och utan mentorskap. Avslutningsvis, står arbetsmarknaden inför en föränderlig tid där den digitala utvecklingen sker snabbt och generativ artificiell intelligens (AI) integreras allt mer i arbetet. Därmed hade en studie med fokus på mjuka färdigheter, då dessa tros värderas högt trots utvecklingen inom AI, varit intressant för att förstå hur karriärkraven kan komma att se annorlunda ut. Svaret på hur morgondagens syn på karriär och framgång kommer att utvecklas och var välmåendet kommer att passa in i denna ständigt föränderliga värld, förblir därmed osagt.

## 7. | Källförteckning

Ahlsten, A. (2023). Trender inom IT- & techbranschen: Ökad efterfrågan på specialistkompetens hos IT-konsulter. *People and Tech*, 30 juni.

<https://peopletech.wiseit.se/trender-inom-it-techbranschen-okad-efterfragan-pa-specialistkompetens-hos-it-konsulter/>. [hämtad 2024-04-24].

Ahmad, S., Ameen, K. & Ahmad, S. (2020). Information professionals' soft skills status and barriers in its development: a mixed method study. *Library Management*, 42(1/2), s. 80-92. doi: 10.1108/LM-03-2020-0048.

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. 2:a Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2 uppl., Stockholm: Liber AB.

Almega. (upd. 2023-02-14). ”Arbetsmiljön – en viktig konkurrensfördel”.

<https://www.almega.se/2022/10/arbetsmiljon-en-viktig-konkurrensfordel/>. [hämtad 2024-04-03].

Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*. 46(2), s. 284-309.

Bencsik, A., Juhász, T. & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 6(3), s. 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.

Björklund, C., Jensen I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is change in work motivation related to a change in mental wellbeing?. *Journal of Vocational Behavior*. 83(3), s. 571-580. doi:10.1016/j.jvb.2013.09.002.

Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*. 7(4), s. 560-569.

Borg, J. & Scott-Young, C. M. (2023). What Generation Z needs: the role of project-based organizations in creating career sustainability. *International Journal of Managing*. 16(3), s. 571-591. doi: 10.1108/IJMPB-12-2022-0273.

Brewer, A. M. (2020). *Careers [elektronisk resurs]: thinking, strategising and prototyping*. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Coetzee, M., Ferreira, N. & Potgieter, I. L. (2023). Employees' career mindsets as career capital for a digital work world orientation. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*. 49(0), s. 1-10. doi: 10.4102/sajip.v49i0.2088.

Crosby, R., Minahan, M., Crosby, G. (2023). The OD Consultant: A Human or a Role?. *Organization Development Review*. 55(2), s. 45-49. Accession nr: 164363256.

Davidhizar & Shearer (2002). Taking Charge by "Letting Go". *Health Care Manager*. 20(3), s. 33-38. doi: 10.1097/00126450-200203000-00005.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2 uppl., Gleerups Utbildning AB.

Davidhizar, R. & Shearer, R. (2002). Taking charge by 'letting go'. *Health Care Manager*, 20(3), s. 33-38. doi: 106923113.

Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). The undermining effect is a reality after all-extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin*. 125(6), s. 692-700. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.692.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Doshi, P. & Nigam P. (2022). Analysing the effect of AMO framework on the employee's voice behaviour. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 10(2), s. 218-232.

Eldén, S. (2020). *Forskningsetik. Vägval i samhällsvetenskapliga studier*. Studentlitteratur.



Harris, C., Pattie, M. & McMahan, G. (2015). Advancement along a career path: the influence of human capital and performance. *Human Resource Management Journal*. 25(1), s. 102-115. doi: 10.1111/1748-8583.12047.

Hedge, J. W., & Rineer, J. (2017). Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research. *RTI Press Publication*, 20. <https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703>.

Inkson, K. (2004). 'Images of career: nine key metaphors'. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), s. 96–111. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00053-8.

Kets de Vries, M. F. R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Executive*. 8(3), s. 73-89. doi: 10.5465/AME.1994.9503101181.

Klasson, L. (2021). Managementkonsultens roll i framtiden. *Cinode*, 17 oktober. <https://cinode.com/blogg/konsult/managementkonsultens-roll-i-framtiden/>. [hämtad 2024-04-24].

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Lukić-Nikolić, J. & Lazarević, S. (2022). Employer Branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy. *Marketing*. 53(3), s. 203-214. doi: 10.5937/mkng22032031.

Marin-Garcia, J.A. & Tomas, J.M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*. 12(4), s. 1040-1087. doi: 10.3926/ic.838.

Mayangdarastri, S. & Khusna, K. (2020). Retaining millennials engagement and wellbeing through career path and development. *Journal of Leadership in Organizations*. 2(1). doi: 10.22146/jlo.46767.

Patent och registreringsverket. (upd. 2023-02-02). *Intellektuellt kapital*. <https://www.prv.se/sv/kunskap-och-stod/vanliga-ord-och-begrepp/intellektuellt-kapital/>. Patent och registreringsverket. [hämtad 2024-03-26].

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Redekopp, D.E. & Huston, M. (2019). The Broader Aims of Career Development: Mental Health, Wellbeing and Work. *In British Journal of Guidance & Counselling*. 47(2), s. 246-257. doi: 10.1080/03069885.2018.1513451.

Reid, E. & Ramarajan, L. (2016). Managing the High-Intensity Workplace: An “always available” culture breeds a variety of dysfunctional behaviors. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/managing-the-high-intensity-workplace>.

Rigby, C. S., & Ryan, R.M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in developing human resources*. 20(2), s. 133-147. doi: 10.1177/1523422318756954.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Red.), *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press, s. 3–33.

SFS 2003:365. *Arbetsmiljölagen*.

Stumpf, S. A. (1999). Phases of professional development in consulting. *Career Development International*. 4(7), s. 392-399. doi: 10.1108/13620439910295745.

Szulawski, M., Kaźmierczak, I. & Prusik M. (2021). Is self-determination good for your effectiveness? A study of factors which influence performance within self-determination theory. *Public Library of Science*. 16(9), s. 1-17. doi:10.1371/journal.pone.0256558

Tillou, C. & Ariss, A. A. (2022). To Stay or to Leave? The Views of Managers and Consultants in Management Consulting Sector. *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 26(1), s. 9-24. doi: 10.7202/1088434ar.

Wang, M., Guan, Y. & Fang, Y. (2023). Career Management. I Walsh, B, Flores, L., Hartung, P. & Leong, F. (red). *Career psychology: Models, concepts, and counselling for meaningful employment*. American Psychological Association, s. 435-466.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. (2011). 'Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management'. *Human Resource Management Journal*, 21(2), s. 93–104. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x.

## 8. | Bilagor

### 8.1 Informationsmail om intervjudetaljer

[Svensk version] Hej!

Vad kul att du är intresserad av att medverka i vår forskningsintervju! Detta är Saga Lilja och Josefine Gren, två studerande från Lunds Universitet som läser sista året på kandidatprogrammet Service Management, inriktning Health Management. Syftet med vår forskningsstudie är att få en större inblick i vad som motiverar konsulter att göra karriär kopplat till interna drivkrafter. För att få en helhetsbild är det därför också av intresse att undersöka rollen som HR i relation till externa drivkrafter. Då vi specialiserar oss inom Health Management, har studien dessutom sin utgångspunkt utifrån en välmåendeaspekt.

Intervjun kommer att hållas via Zoom och beräknas vara i cirka en timme, där frågorna kommer att ställas utifrån olika teman. Om du har möjlighet att ställa upp på en intervju, kan du klicka dig vidare via den här länken för att boka tid: \*länk\*. Dessa tider är våra första förslag, men passar ett annat datum/tid bättre så meddela oss via någon av mailadresserna nedan.

Vi vill informera att den insamlade datan enbart kommer att användas för kandidatuppsatsens ändamål och du kommer förbli helt anonym. Därmed kan vi garantera att dina personuppgifter kommer att hanteras med största möjliga konfidentialitet. Intervjun kommer även att spelas in där materialet sedan transkriberas och vidare analyseras, endast för kandidatuppsatsen ändamål. Din medverkan i denna forskningsintervju är helt frivillig och du kan välja att avsluta när som helst under intervjuens gång.

Vi ser fram emot att få lyssna och ta del av dina erfarenheter och upplevelser i din arbetsroll!

Har du några frågor är du varmt välkommen att kontakta oss på följande mailadresser: [sagalilja8@gmail.com](mailto:sagalilja8@gmail.com) och [jo2005gr-s@student.lu.se](mailto:jo2005gr-s@student.lu.se).

**Bästa hälsningar,**

Saga Lilja och Josefine Gren

[Engelsk översättning] Greetings!

We are excited that you are interested in participating in our research interview! This is Saga Lilja and Josefine Gren, two students from Lund University studying our last year of the bachelor's programme Service Management, specialising in Health Management. The purpose of this bachelor thesis is to get a wider insight into what motivates consultants building a career and how this is related to internal motivational forces. Therefore, to get an overall picture, it is in our interest to examine the role of HR related to the external motivational forces. As we specialise in Health Management, the study is examined from a well-being aspect.

The interview will be held via Zoom and has the approximate time of an hour. Furthermore, the questions will be asked based on different themes. If you are able to attend an interview, you can click on this link to book an appointment: \*länk\*. Note: These times are based on the central European summer time zone. As these dates are solely first suggestions, please let us know if you have any other requests regarding suitable times via one of the email addresses below.

We would like to inform you that the data collected will only be used for the purpose of the bachelor thesis as you will remain completely anonymous. Thus, we can guarantee that your personal data will be cared for with the greatest possible confidentiality. The interview will also be recorded where the material will then be transcribed and further analysed, exclusively for the purpose of the bachelor thesis. Since your participation in this research interview is completely voluntary, you are at any time during the interview allowed to stop or pause.

We look forward to listening to your experiences and getting an insight from your perspective within your professional role!

If questions arise, you are more than welcome to contact us on one or both the following email addresses: sagalilja8@gmail.com and jo2005gr-s@student.lu.se.

**Best regards,**

Saga Lilja and Josefine Gren

## 8.2 Intervjuguide

### 8.2.1 Teman - konsult

#### Bakgrundsinformation

- Vad är din ålder?
- Vad är titeln på din roll?
- Kan du kortfattat berätta lite om din nuvarande roll?
  - Hur länge har du arbetat i din nuvarande roll?
  - Hur ser en dag ut?
- Hur lång arbetserfarenhet har du inom detta företag?
- Har du haft andra tjänster inom denna organisation?
- Har du tidigare erfarenheter inom konsultbranschen?

#### Tema 1: Motivation till karriärutveckling och karriärmål

- Hade du velat berätta lite kring vad som får dig att må bra och blomstra i ditt arbete?
  - Och motsatt, vad gör dig frustrerad i arbetet? Hur har du agerat i situationer där du upplever mindre motivation?
- Kan du berätta lite kring vad som motiverar dig i din nuvarande roll?
- Hur upplever du uttrycket 'att klättra karriärstegen'?
  - Vad tror du kan ha påverkan på din uppfattning av att göra karriär?
- Kan du resonera kring hur din ideala karriärväg ser ut?
- Kan du resonera kring vilka faktorer som spelar roll för att bygga karriär?
  - Hur upplever du att detta kan ha en möjlig påverkan på ditt välmående?
- Kan du berätta om hur du anpassar dina karriärmål i samband med strävan efter ett hälsosamt liv?

#### Tema 2: Arbetsliv och välmående

- Vill du berätta lite kring arbetsmiljön på din arbetsplats?
- Hur upplever du att ditt arbetsliv påverkar ditt personliga välmående?
- Kan du reflektera över hur du värderar balansen mellan arbete och privatliv i din karriär?
- Hur upplever du vikten av gemenskap och att känna tillhörighet i arbetet?
- Kan du berätta om du har upplevt perioder av arbetsrelaterad stress och i så fall, vilket stöd fick du från din arbetsgivare? (Vems krav?) I så fall, hur hanterar du detta?

- Baserat på frågan innan, upplever du att du har tillräckligt med kontroll- och handlingsutrymme i ditt arbete?
- Vilka åtgärder eller stödsystem tror du skulle kunna förbättra välmåendet för konsulter inom din avdelning/organisation?

### Tema 3: Stöd från organisationen

- Kan du berätta lite kring hur din organisation arbetar med karriärutveckling?
  - Finns det något exempel du kan ge som haft en påverkan på din syn kring detta?
  - Hur upplever du att din organisation motiverar dig?
- Upplever du att din organisation erhåller vidare karriärmöjligheter? Är detta betydelsefullt för dig? Varför?
- Hur ser du på HR-funktionens roll vad gäller att främja karriärutveckling?
  - Har du upplevt ett HR-initiativ som kan ha påverkat din prestation att vilja fortsätta utvecklas inom företaget?
  - Vidare, hur upplever du att detta kan ha påverkat ditt personliga välmående?
- Finns det några andra sätt din organisation stödjer karriärutveckling?

### Avslutande fråga

- Finns det några ytterligare tankar eller reflektioner du vill dela vad gäller detta ämne?

## **8.2.2 Teman - HR-funktion**

### Bakgrundsinformation

- Vad är din ålder?
- Vad är titeln på din roll?
- Kan du kortfattat berätta lite om din nuvarande roll?
  - Hur länge har du arbetat i din nuvarande roll?
  - Hur ser en dag ut?
- Hur lång arbetserfarenhet har du inom detta företag?

### Tema 1: Strategiskt HR-arbete för karriärutveckling

- Hur upplever du att arbetsklimatet ser ut på X (såsom arbetsbelastning, relationer, välmående)?
- Kan du kortfattat berätta lite hur ni arbetar med karriärmöjligheter i X?

- Finns ett tydligt ramverk och procedurer för detta?
- Hur upplever du att dessa kan komma att påverka hur konsulter motiveras?
- Kan du resonera kring HR-funktionens roll när det gäller att stödja och forma konsulters motivation och ambition till karriärutveckling?
  - Hur stor del av det strategiska HR-arbetet innefattar exempelvis kompetensutveckling och karriärmöjligheter?
- Utifrån din erfarenhet, vill du berätta lite kring vad du upplever motiverar konsulter i att utveckla karriär?
  - Hur upplever du att tydliga steg i karriären kan komma att ha effekter på konsulters välmående och arbetsprestationer?
  - Hur upplever du att motivationen hade påverkats om det inte fanns ett arbete med karriärmöjligheter?

### Tema 2: Effekter av HR-initiativ på välmående

- Vilken/vilka strategier och initiativ har ni implementerat för att främja en hållbar karriärutveckling för konsulter inom er organisation?
- Kan du berätta lite om vilka effekter några eventuella HR-initiativ eller karriärmöjligheter har/haft på konsulternas karriärutveckling? → Välmående?
- Hur mäts framgången av HR-initiativ och program vad gäller att främja konsulternas karriärutveckling? → Välmående?
- Kan du berätta lite kring hur ni samlar feedback från medarbetare om deras karriärutveckling och välmående?
  - På vilket sätt använder ni denna feedback?
- Finns det några specifika utmaningar eller hinder ni har stött på när ni försöker stödja konsulternas karriärutveckling genom ert arbete?

### Tema 3: Utmaningar och möjligheter

- Skulle du kunna resonera hur ni arbetar med konsulternas balans av karriärutveckling och välmående?
- Vill du reflektera kring hur ni arbetar för att förebygga ohälsosam arbetsrelaterad stress bland konsulter?
  - Hur upplever du arbetsbelastningen för konsulter inom X?
- Kan du berätta lite mer kring vilka potentiella möjligheter ni ser i framtiden för att främja välmående?



### Avslutande frågor

- Finns det några ytterligare strategier eller verktyg ni överväger att implementera för att vidare stödja karriärutveckling och välmående?
- Finns det några ytterligare tankar eller reflektioner du vill dela vad gäller detta ämne?

## **8.2 Interview guide [engelska]**

### **8.2.1 Themes - consultants**

#### Background information

- How old are you?
- What is your current working title?
- Could you shortly tell us about your current role and experience within consulting?
  - How long have you worked in your current role?
  - What can a day look like?
- How much work experience do you have in your current organisation? And have you had any other previous roles/work titles?
  - Could you describe your work environment?

#### Theme 1: Motivation for career development and career goals

- Would you like to reflect on what makes you happy and thrive in your current work?
  - As an opposing question, what makes you unfulfilled and/or frustrated? Do you have any coping strategies?
- Can you tell us a bit about what motivates you in your current position?
- How do you perceive ‘climbing the corporate ladder’?
  - What do you think affects your perception of building a career?
- Could you tell us a bit about what your ideal career path looks like?
  - How could this have a potential effect on your overall well-being?
- Can you tell us which factors play a role when building a career?
- How would you say that your ideal career path could align with a sustainable and good mental health?

#### Theme 2: Working life and well-being

- How, would you say, your working life affects your personal well-being?

- Reflecting upon your career, could you tell us a bit about balancing work with private life?
- Can you tell us if you have experienced periods of work-related stress? If so, what support did you receive from your employer?
- Have you ever felt overwhelmed by the demands of your career? (Either your own or the organisations). If so, how do you deal with this?
- Looking back at the previous question would you say that you have enough autonomy and control over your work?
- What actions or support systems do you think could improve the well-being of consultants in your department?

### Theme 3: Support from the organisation

- Would you like to tell us a bit about how your organisation works with career development?
  - Could you provide an example that may have affected your view regarding this?
  - How would you say your organisation motivates you?
- In what ways would you say that your organisation provided further career opportunities? Why or why not is this meaningful for you?
- How do you see the role of your organisation's HR in promoting career development?
- Are there any specific programmes or well-being initiatives that you think contribute to your motivation?
  - Have you experienced any kind of HR initiative that may have affected your ambition to continue within the organisations?
  - Building upon that, how would you say this might have affected your personal well-being?
- Is there any other way(s) does your organisation support your career development?

### Concluding question

- Are there any additional thoughts or reflections you would like to share regarding this topic?

## 8.3 Samtyckesblankett

### [Svensk version] Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

**Jag samtycker till att medverka i examensarbetet kring konsulters upplevelse av karriärutveckling och motivation, kopplat till det strategiska HR-arbetet.**

*Detta studentarbete görs av två studenter vid Lunds universitet som läser sista året på kandidatprogrammet Service Management, inriktning Health Management. Den insamlade informationen för denna forskningsstudie kommer att användas enbart för examensarbetets ändamål, då syftet är att få en större inblick i vad som motiverar konsulter att göra karriär kopplat till interna drivkrafter. För att få en helhetsbild är det därmed också av intresse att undersöka rollen som HR i relation till externa drivkrafter. Då vi specialiserar oss inom Health Management, har studien dessutom sin utgångspunkt utifrån en välmåendeperspektiv. Syftet är därmed inte att samla in personuppgifter, eftersom den information och material till forskningsstudien endast används för att besvara examensarbetets frågeställning.*

#### **Information om personuppgiftsbehandlingen**

Följande personuppgifter kommer att behandlas:

*Ålder, kön, yrkestitel/arbetsposition, erfarenhet inom organisationen.*

Följande känsliga personuppgifter kommer att behandlas:

*Eventuellt vissa upplevelser av det egna välmåendet och den mentala hälsan.*

#### **Personuppgifterna kommer att behandlas på följande sätt:**

Dina personuppgifter kommer inte att delas med tredje part. Personuppgifterna kommer att behandlas med största möjliga anonymitet där intervjun kommer att spelas in och vara den enda kopian. Intervjun kommer inte att skickas via internet, molnliknande system eller dylikt för att säkerställa största möjliga konfidentialitet. Den samlade informationen kommer att transkriberas där personuppgifterna också gallras, vilket garanterar största möjliga anonymitet.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på [www.lu.se/integritet](http://www.lu.se/integritet).

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsbud via [dataskyddsbud@lu.se](mailto:dataskyddsbud@lu.se). Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

**Jag samtycker till att medverka i examensarbetet kring konsulters upplevelse av karriärutveckling och motivation, kopplat till det strategiska HR-arbetet.**

Ort:

Underskrift:

Datum:

Namnförtydligande:

## [Engelsk översättning] Consent to participate in a bachelor thesis at the Faculty of Social Sciences

**I agree to participate in the bachelor thesis on consultants' experience of career development and motivation, linked to the strategic HR work.**

*This thesis is carried out by two students at Lund University who are studying the last year of the bachelor's programme Service Management, specialising in Health Management. The information collected for this research study will be used solely for the purpose of the thesis, as the aim is to gain a greater insight into what motivates consultants to career building related to internal motivational forces. Thus, to get an overall picture, it is also of interest to examine the role of HR in relation to external drivers. Since we specialise in Health Management, the study is examined based on a well-being aspect. As the purpose is not to collect personal data, the information and material for the research study is only used to answer the thesis questions.*

**Information about the processing of personal data:**

The following personal data will be processed:

*Age, gender, job title/position, experience within the organisation.*

The following sensitive personal data will be processed:

*Possibly perceptions of personal well-being and mental health.*

**Personal data will be processed in the following ways:**

Your personal data will not be shared with third parties. The personal data will be processed with greatest anonymity where the interview will be recorded and exist as the only copy. The interview will not be sent via the internet, cloud-like systems or similar, to ensure maximum confidentiality. The collected information will be transcribed and the personal data will also be deleted to further ensure maximum anonymity.

Lund University, Box 117, 221 00 Lund, organisation number 202100-3211 is the data controller. You can find Lund University's privacy policy at [www.lu.se/integritet](http://www.lu.se/integritet).

You have the right to receive information about the personal data we process about you. You also have the right to have incorrect personal data about yourself corrected. If you have a complaint about our processing of your personal data, you can contact our Data Protection Officer via [dataskyddsbud@lu.se](mailto:dataskyddsbud@lu.se). You also have the right to lodge a complaint with the supervisory authority (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) if you think we are processing your personal data incorrectly.

**I agree to participate in the bachelor thesis on consultants' experience of career development and motivation, linked to the strategic HR work.**

Place:

Signature:

Date:

Name clarification: