



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

***“Skapandet har alltid varit det som drivit en”***

**En kvalitativ studie om arbetsmotivation**

**Sarah Alberius  
Ebba Gustafsson**

Kandidatuppsats vt 2014

Handledare: Birgitta Wanek & Marie Bergström

## Abstrakt

I de nya växande branscherna finns det en förändrad syn på relationen mellan arbete och fritid, förändrad syn på arbetsmiljön och det sociala på arbetsplatsen. Syfte med denna studie var att genom en kvalitativ metod undersöka vilka faktorer som påverkar den upplevda arbetsmotivationen. Studien genomfördes på en mellanstor spelstudio i södra delen av Sverige. Dattainsamling skedde genom såväl en observationsstudie som semistrukturerade intervjuer.

I denna studie framkom bland annat betydelsen av arbetskollegornas kompetens samt betydelsen av att känna sig som en viktig del i produkten för arbetsmotivation. Det faktum att deltagarna även hade sina arbetsuppgifter som hobby bidrog både till en högre arbetsmotivation, som i sin tur kunde leda till högra grad av kreativitet, och till en stark känsla av samhörighet.

Nyckelord: Arbetsmotivation, Kreativitet, Psykologi, Flexibla arbetstider, Hobby, Arbetsmiljö.

In the new emerging industries there is a changed view of the relationship between work and life outside work, changed view of the work environment. The aim of this study was to use a qualitative approach to examine the factors that affect the work motivation. The study was conducted at a medium-sized game studio in the south of Sweden, using data obtained from both an observational study and semi-structured interviews. In this study we noticed the importance of colleague skills and the importance of feeling like an important part of the product for work motivation. The fact that the participants had their duties as a hobby contributed both to a higher work motivation, which in turn could lead to higher degree of creativity, and a strong sense of belonging.

Keywords: Work motivation, Creativity, Psychology, Hobby, Flexible workhours, Work environment.

*”Det pekar starkt uppåt för svensk spelindustri, enligt branschens egen statistik. De senast tillgängliga uppgifterna visar att antalet anställda ökade med 30 procent under 2012 till runt 2 000 personer.” – (Sydsvenskan, 10 nov 2013).*

Branschen för utvecklande av digitala spel, är en ny och snabbt växande bransch, där organisationsstrukturer och arbetsmetoder synes skilja sig åt i jämförelse med andra mer traditionella branscher. Hur kommer det sig att fler och fler lockas till att jobba i spelbranschen? Är det karriärmöjligheterna, tillfällen till ekonomisk utveckling eller är det arbetsuppgifterna som lockar?

Spelbranschen måste anses tillhöra något som Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2010) kategoriserar som ”det nya arbetslivet”. Detta innebär bl.a. en otydligare avgränsning mellan arbetet och livet i övrigt genom ökade möjligheter till flexibla arbetstider och större möjligheter att styra sitt eget arbete, en ny inställning till, och beroende av, teknisk utrustning på arbetsplatsen och ett alltmer heterogent arbetsliv, där skillnader mellan individer, arbetsplatser och branscher blir större vilket ställer krav på individen att kunna förhålla sig flexibel i förhållande till arbetet.

Frågan är då vilka villkor som gäller inom ”det nya arbetslivet”? Vad blir det för villkor inom organisationer när arbetstagarna är i behov av helt olika medel för att kunna prestera? Är det verkligen möjligt att hävda att arbetsmarknaden är anpassad för alla? Hur skall arbetsmarknadens parter få in de individer som drivs av att få skapa och skapandet förutsätter arbetsmiljöer som skiljer sig betydligt från gamla ideal avseende arbetsmiljö?

Arbetsplatsen i fokus för denna studie utgör en del av en ny sektor på arbetsmarknaden och våra antaganden är att den aktuella arbetsplatsen skiljer sig markant från de arbetsplatser som studerats i tidigare forskning. Detta skapar möjligheter att genomföra intressanta och explorativa studier med tyngdpunkt på delar som inom tidigare forskning inte varit aktuella.

## Teori

### Definitioner av begrepp

Fokus för denna studie är att undersöka vilka faktorer som påverkar arbetstagarnas arbetsmotivation på en kreativ arbetsplats. Av denna anledning är det av stor betydelse att närmare beskriva begreppen *motivation*, *arbetsmotivation* samt *kreativitet*.

*Motivation* är ett begrepp som kan definieras på många sätt. Ordet *motivation* kommer ursprungligen från det latiska ordet *movere* som betyder röra (Kaufmann, 2010). En allmänt vedertagen definition av *motivation* har formulerats av Millward (2005) och förklarar att *motivation* är något som berör förhållanden ansvariga för variation, varaktighet och intensitet utav fortsatt beteende.

*Arbetsmotivation*, i sin tur, tar sikte på den enskilde medarbetarens inställning och arbetsprestation (Schou, 1991). Begreppet *arbetsmotivation* brukar vidare i regel användas för att förklara varför individen upplever arbetsglädje, arbetar mycket och sällan är borta från arbetet. Det råder dock oenighet bland forskare vad begreppet närmare består i. Vissa forskare hävdar att *motivation* utgörs av ett inre tillstånd, såsom drivkrafter, behov och psykisk energi. Andra forskare menar att det inre tillståndet antagits först efter att vissa beteendemönster observerats och att *motivation* därav bäst kan studeras genom att analysera motiverade individers handlingar.

Motivationsforskningen har i regel haft två olika fokus: individen och situationen. Individforskningen har inriktat sig på att finna personlighetsfaktorer som förklaring till *arbetsmotivation*, medan situationsforskningen snarare fokuserat på hur externa faktorer, som belöningsystem och arbetsklimat, påverkat nämnda *motivation* (Schou, 1999).

Den valda arbetsplatsen för studien antas enligt författarna vara  *kreativ*. Amabile et al (1996) har utformat flera olika definitioner av kreativitet, varav en definition utgår från den kreativa produkten snarare än den kreativa processen eller arbetstagarna, enligt följande:

*“A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree it is creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in which the product was created or the response articulated. Thus, creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to be creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced”* (s. 248).

Enligt ovanstående definition kan således den valda arbetsplatsen anses vara kreativ för det fall att lämpliga observatörer med kunskap om den aktuella branschen, oberoende av varandra, anser att digitala spel är en kreativ produkt (Amabile, 1996).

Efter det att en inledande observationsstudie genomförts framgick att vissa motivationsfaktorer var av särskilt stort intresse, nämligen hur deltagarna upplever att arbetsmotivationen påverkas av att de även har arbetsuppgifterna, dvs. utveckla och spela tv-spel, som hobby, hur de flexibla arbetstiderna påverkar arbetsmotivationen, hur arbetstagarna upplever förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation, hur arbetsmiljön påverkar arbetstagarnas arbetsmotivation samt hur feedback påverkar arbetsmotivationen.

## Teoretisk bakgrund

Inom arbets- och organisationspsykologi finns det ett fokus på att förstå vad som motiverar människor i arbetet, detta för att arbetsmotivation menas leda till ökad prestation på arbetet (Chmiel, 2008). Det finns många teorier som rymmer olika faktorer och olika förklaringar på vad det är som påverkar motivation och prestation och leder till ökad arbetsmotivation. Nedan kommer de mest relevanta teorierna att beskrivas.

Maslow (1987) antyder att det finns olika steg inom motivation, där de mer grundläggande behoven måste vara uppfyllda för individen, innan det är möjligt att röra sig högre upp i behovstrappan. Behoven är uppdelade i fem olika steg där steg ett utgörs av de fysiologiska behoven såsom sömn, näring. Nästa steg i trappan, då behoven i steg ett blivit uppfyllda, är att individen söker efter trygghet och säkerhet. Individen söker då efter rutiner och vill skapa en stabil vardag där denne inte känner ångest eller rädsla. Steg tre, är behov som kommer när individen känner sig trygg och består i att individen vill känna gemenskap och kärlek till andra människor. När individen känner gemenskap kommer nästa steg i trappan som är uppskattning. Uppskattningen består i respekt från andra, makt eller mer individuella saker som självkänsla och självuppskattning. Sista steget i behovstrappan är självförverkligande, vilket är ett ständigt föränderligt behov. Individen vill, enligt Maslow, hela tiden vara den mest kompletta versionen av sig själv och detta kan inte uppfyllas om inte de första fyra stegen i trappan är uppfyllda. Alla stegen i behovstrappan utgår ifrån att vi är en del av en helhet, att vår motivation kommer att utvecklas med tiden och att det vi gör skall skapa ett mervärde för individen (Maslow, 1987).

Hertzberg (1966) har inom arbets- och organisationspsykologin skapat en två-faktors teori rörande arbetsmotivation. Hertzberg delar upp faktorer som påverkar motivationen efter två principer, så kallade motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer utgör de positiva skälen till trivsel på arbetsplatsen exempel på dessa är uppskattning, involvering, befordran och ansvar. De åtta hygienfaktorerna är:

1. Organisationens struktur och politik.
2. Arbetsledning i form av ledarens feedback och kompetens.
3. Arbetsförhållanden, i huvudsak fysiska.
4. Relationer mellan kollegor.
5. Ekonomisk ersättning i form av lön och andra förmåner.
6. Status.
7. Anställningstrygghet.
8. Livet utanför arbetet, då arbetet påverkar privatlivet.

Hygienfaktorerna kan aldrig skapa motivation utan de är baskraven för att få en känsla av tillfredsställelse. Motivationsfaktorer fungerar som ett komplement till hygienfaktorerna och dessa är:

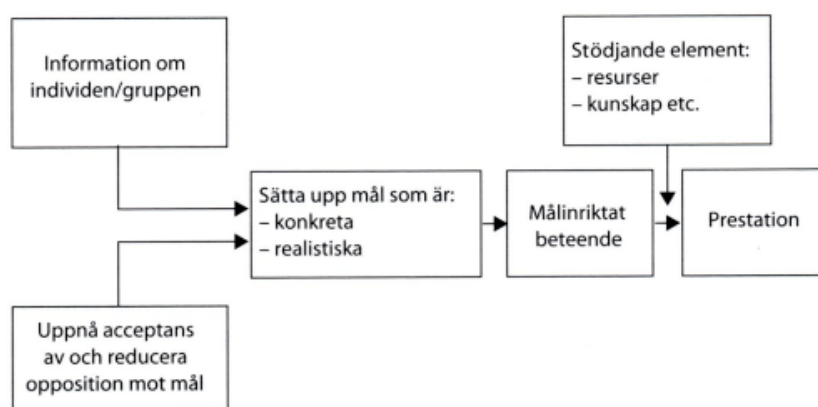
1. Tillfredsställelse i att prestera, se resultat.
2. Erkännande när vederbörande presterat bra.
3. Arbetsuppgifterna som sådana, variation och intressegrad.
4. Ansvar.
5. Möjligheter till befordran.
6. Möjlighet till utveckling.

Motivationsfaktorerna skapar motivationen samt den inre tillfredsställelsen hos de anställda, vilket i förlängningen påverkar deras arbetsinsatser (Hertzberg, Mausner och Snyderman, 1993).

McClelland anser att arbetsmotivationen styrs av tre behov. Dessa tre behov är prestationsbehov, ett samhörighetsbehov och ett maktbehov. Prestationsbehovet har fyra olika delar, att ta personligt ansvar för sina uppgifter och hitta egna lösningar på problem som dyker upp, sätta egna bra mål och se vilka risker som kan dyka upp längs med vägen, att få feedback på det som görs och att arbeta för att få sitt arbete gjort. Samhörighetsbehovet innebär vidare att individen har en önskan om att få andras uppmuntran och anpassa sig till de olika normer som finns bland vänner och kollegor. Samhörighetsbehovet tenderar enligt McClelland att öka ju mer individen värdesätter sina

vänner. Maktbehovet har två olika egenskaper såsom att få uppmärksamhet som en ledare och möjligheten att leda andra. McClelland för dock fram att de tre nämnda behoven inte är de enda behoven som är relevanta för individer, han menar emellertid att de är de mest relevanta vid beskrivningar av motivation i arbetslivet. De tre behoven kan variera i betydelse hos olika individer. För att en individ ska känna sig motiverad måste individen ha något av behoven uppfyllt (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Jacobsen och Thorsvik (2008) har utvecklat en teori om hur man kan utforma mål för en organisation som i sin tur ska motivera medarbetarna.



Figur: De centrala elementen i målsättningsteorin (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 283)

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) ska målen vara klart utformade och vara en verklighetstrogen utmaning för arbetstagaren och organisationen. Det är således av stor vikt att man känner till organisationen och de anställdas kunskaper för att kunna ta hänsyn till de olika arbetssituationerna som finns för att på så vis skapa de bästa målen utefter de aktuella förutsättningarna. Organisationen behöver plantera målet hos medarbetarna och se till att de är en del i beslutprocessen och på så sätt motverka motstånd. För att det ska fungera behöver alla medarbetare få de resurser som krävs för att uppnå målet och samtidigt ha ett effektivt och funktionellt tankesätt. (Jacobsen och Thorsvik, 2008).



Nya arbeten och marknader kom upp under 1990-talet i den växande it och media branschen. Gemensamt för dessa arbeten var att de avvek från de traditionella mönster som fanns på arbetsmarknaden, alla de nya jobb som kom kunde vara extremt flexibla, och Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, (2010) kunde konstatera att arbetets traditionella regelverk saknades i stora delar. Kombinationen av höga prestationskrav och lösa arbetsvillkor ställde stora krav på effektivitet och fokus. Ett vanligt sätt för att nå flexibilitet för organisationer är genom skiftarbete, helgarbete och jourarbete. Det är dock mindre vanligt med att man systematiskt använder sig av en oregelbunden arbetstid. Ett av de genomgående problemen inom hur arbetet ska utformas sedan industrialismen har varit hur man ska kontrollera och minimera individuella skillnader i arbetets utförande för att det ska vara så effektivt som möjligt (Allvin, et.al, 2010). Allvin et al. (2006) för vidare fram att förändringen på arbetsmarknaden medför ett mer individualistiskt sätt att arbeta, vari betydelsen av individualistiska mål blir allt större.

Cooper och Locke (2000) har skapat en teori kring arbetsmotivation i förhållande till målsättningar. De menar att mål, som är specifika och svåra att uppnå, leder till högre arbetsprestationer än mer generella mål. De menar vidare att feedback är en nödvändighet för att kunna uppnå sådana specifika mål.

Parks och Russel (2009) har i sin forskning undersökt om individens personlighet och värderingar har någon inverkan i motivationsprocessen. De fann att en viss nivå av självbestämmande, i form av chefsposition eller möjligheten att arbeta under eget ansvar, har en betydelsefull roll för arbetsmotivationen. Parks och Russel anser att individen själv ska välja sina egna målsättningar i arbetet för att de ska kunna utgöra en motiverande faktor. Målen ska även vara sambundna med individens värderingar för att på ett bättre sätt motivera vederbörande.

Motivation är, som ovan redogjorts, ett brett forskningsområde med många faktorer av betydelse. Då Hennessey (2010) menar att motivation är nära

kopplat till kreativitet är kreativitetens påverkan på arbetsmotivation även av intresse för denna studie. Hennessey (2010) utvecklar att individer som drivs av inre motivation är djupare fokuserade på sina arbetsuppgifter, får en större förståelse för sina uppgifter, utmärker sig som mer skickligt, vilket i sin tur öppnar dörrar för nya kreativa, oväntade och praktiska lösningar. Även Amabile (2008) förklarar motivationens stora betydelse för kreativitet *"The desire to do something because you find it deeply satisfying and personally challenging inspires the highest levels of creativity, whether it's in the arts, sciences, or business"* (s. 33).

I många handböcker om kreativitet förklaras den stora omfattningen av kreativitetsforskningen (Kaufman & Sternberg, 2010; Runco, 2007). Hennessey (2010) beskriver kreativitetsforskningen på ett sätt där tolkningar och fokus skiljer sig och att det är många beståndsdelar som inte hänger samman inom kreativitet. Detta kan bero på att det är många olika forskningsinriktningar, såsom psykologi, ekonomi, pedagogik och sociologi, som intresserar sig just för kreativitet (Hennessey, 2010).

Amabile och Kramer (2010) har studerat frågan om vilka länkarna mellan arbetsmiljö och kreativitet är. Forskarna kom fram till tre komponenter (expertis, färdigheter i kreativt tänkande och motivation) och sex stycken generella kategorier (utmaning, frihet, tillgångar, "work-group features", uppmuntrande ledning och organisatoriskt stöd). De hävdar även att det är den inre motivationen som har störst betydelse när det kommer till kreativitet, att individen har en stimulerande arbetsuppgift som individen har ett personligt intresse för. Samma forskare har därefter studerat vilka hinder som vanligen förekommer för kreativitet, från företagets sida. De hinder som de diskuterar är fördröjningar eller avsaknad av belöningar som kan göra att kreativiteten och motivationen avstannar. Amabile (1996) har vidare genom andra studier funnit att arbetsmiljön inom en organisation och ledarskapet har stor betydelse för såväl kreativiteten som arbetsmotivationen.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby och Herron (2006) har vidare genom andra studier funnit att arbetsmiljön är av stor vikt för kreativitet i organisationer.

Genom nämnda forskares studier blev det klart att det inte är möjligt att ignorera arbetsmiljön när man studerade kreativitet i organisationer. Efter deras studie med flertalet intervjuer fann de nio punkter som påverkar kreativiteten i arbetsmiljön:

- Frihet
- Bra projektmanagement
- Tillräckliga resurser
- Uppmuntran
- Varierande organisatoriska karakteristika
- Erkännande
- Tillräckligt med tid
- Utmaning
- Press, tidspress utifrån eller viljan att prestera

Isaksen, Lauer, Ekvall och Britz (2001) förtydligar att det är viktigt att skilja arbetsmiljö från arbetsklimat. Forskarna definierar klimat genom återkommande mönster av beteenden, attityder och känslor som i sin tur karaktäriserar livet inom organisationen. Forskarna menar att klimatet skiljer sig från kulturen på det viset att det är möjligt att se klimatet när man observerar organisationen. Kulturen, däremot, är djupare, såsom värderingar, normer och tro inom organisationen. Klimatet för kreativitet och förändring är vad som främjar individen att tänka på nya sätt, använda nya produkter och prova nya arbetssätt. Klimatet stöttar utvecklingen i nya koncept. Klimatet är influerat av många olika faktorer inom organisationen och påverkar många processer och psykologiska processer inom organisationer. Med organisationsprocesser åsyftas beslutsfattande och kommunikation. Med psykologiska processer åsyftas vidare lärande, skapande, motivation och åtagande.

Ward, Smith och Finke (1992) har även de gett förslag på några modeller om kreativt tänkande. De föreslår att en inre motiverad person troligtvis kommer att fortsätta att hitta nya och intressanta idéer och individen kommer även fortsättningsvis använda samma kognitiva processer som används

för att generera fler idéer. De menar med andra ord att motivation leder till långsiktig kreativ förmåga.

Hertzberg Mausner och Snyderman (1993) menar vidare att feedback är en viktig del inom ramen för sin motivationsteori. Människan har enligt Hertzberg et. al drivkraft efter att få uppmärksamhet och konkret kritik, vilket får många människor att vilja utvecklas, arbeta hårdare och därav motiveras framåt.

Även Hattie och Timberley (2007) för fram betydelsen av feedback för arbetsmotivation. De beskriver feedback som en process vari information om en individs prestation eller förståelse förmedlas av någon annan. Feedback utgör, enligt Hattie och Timberley en central del i lärandet i syfte utveckla, förbättra och hjälpa individen genom återkoppling. Effekten av feedback kan emellertid både vara positiv och negativ.

Effektiv feedback bör enligt Hattie och Timberley (2007) kunna hjälpa den enskilde att besvara tre olika frågor; Var är jag på väg? (Vilka är mina mål?), Hur gör det för mig? (Vad har jag uppnått?) samt Vart ska jag sedan? (Vad ska göras för att skapa ett bättre resultat?) Nämnda svar hjälper individen att minska differensen mellan den nuvarande förståelsen, prestationen och det uppsatta målet.

Då en yttre belöning, i form av feedback, minskar kan motivationen enligt Berggren Gillström och Östling. (2001) i sin tur minska. De menar att feedback är av stor vikt för den enskildes känsla av kunnande och inre motivation. Motivationen gör i sin tur att personer engagerar sig och ägnar arbetet mer energi och entusiasm.

Amabile har tillsammans med andra forskare studerat förhållandet mellan arbetsmotivation och personliga intressen (hobbys) (Amabile et. al 1996). Forskarna konstaterade att passion och intresse medför en inre önskan att åstad komma något, vilket är allt vad inre motivation handlar om. Om den inre motivationen finns på arbetsplatsen så engagerar arbetstagarna sig ytter-

ligare för att få känslan av utmaning, detta för att det är något som de annars gjort på sin fritid och för att de finner det som särskilt underhållande. Forskarna kallar det nämnda "Intrinsic Motivation Principle of Creativity". Principen förklarar att människor kommer vara som mest kreativa när de främst känner sig motiverade av intresse, tillfredsställning och utmaningen av arbetet i sig, och inte av yttre påtryckningar (Amabile et. al., 1996).

### **Tidigare forskning**

Det har sedan tidigare inom arbets- och organisationspsykologi bedrivits omfattande forskning om arbetsmotivation, såväl vad gäller vilka faktorer som påverkar arbetsmotivationen, som närmare undersökningar av hur arbetsmotivationen ter sig inom särskilda yrkesgrupper.

Inledningsvis har forskning bedrivits inom motivation och hur den skiljer sig i olika affärsområden och generationer. Deal, Stawiski, Graves, Gentry och Weber (2013) har studerat hur olika generationer skiljer sig i graden av arbetsmotivationen och om eventuella skillnader beror på faktumet att man är från olika generationer eller om det beror på vilken chefstjänst vederbörande besitter. Forskarna kom fram till, genom en enkätstudie med 3440 deltagare, att det snarare har med vilken position personen har än vilken generation denne är ifrån, när det kommer till arbetsmotivation.

Amabile och Kramer (2010) har i en studie jämfört vilka faktorer arbetsledare tror motiverar arbetstagare, med arbetstagares syn på vilka faktorer som är av störst betydelse. I studien deltog 600 personer i chefsposition och lika många arbetstagare, aktiva inom en rad olika branscher. Datainsamlingsmetoden bestod huvudsakligen utav dagböcker, där deltagarna dagligen fick beskrivna känslor och hur motiverade de var. Forskarna fann då att arbetstagarna ansåg att upplevd utveckling var av störst betydelse för arbetsmotivation. Detta stämde inte överens med arbetsledarnas tro, där erkännande för arbete, i form av feedback, förmodades vara av störst betydelse.

Mueller och Kamdar (2011) har studerat organisationer om hur hjälpsökandet påverkar kreativitet och arbetsmotivation. De fann att om organisationen utger sig för att hjälpa till med kreativa lösningar, så resulterade det i att arbetsplatsen upplevdes som mer kreativ och att det förelåg högre arbetsmotivation.

Sammanfattningsvis kan konstateras att forskning inom arbetsmotivation inte har bedrivits inom just den bransch som är av intresse i denna uppsats, dvs. branschen för utvecklande av digitala spel. Studier kring arbetsmotivation har emellertid bedrivits inom en rad andra branscher. Det finns även begränsat med studier som undersökt påverkan av flexibla arbetstider på arbetsmotivation. Tidigare forskning kring flexibla arbetstider har nämligen i huvudsak fokuserat på hur förändringen mot mer flexibla arbetstider sett ut. Det finns vidare inga forskare som undersökt hur både flexibla arbetstider och det faktum att arbetstagarnas hobby sammanfaller med arbetsuppgifterna påverkar arbetsmotivation på en kreativ arbetsplats. Med beaktande av det nämnda finns det tydliga luckor i tidigare forskning, inte minst vid studier inom kreativa branscher.

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att undersöka arbetsmotivation hos en grupp arbetstagare vid ett företag, som antas vara kreativt, i södra delen av landet.

Med syftet i fokus, avser uppsatsen att besvara följande frågeställningar:

- Vilka aspekter i arbetsmiljön upplever arbetstagarna påverkar deras arbetsmotivation?
- Vilken betydelse har arbetstidsupplägget (i form av flexitider) för arbetstagarnas arbetsmotivation?
- På vilket sätt påverkas den upplevda arbetsmotivationen av det faktum att arbetstagarnas arbetsuppgifter sammanfaller med deras hobby?

- Hur upplever arbetstagarna förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation?

### **Metod**

Eftersom syftet med studien är att undersöka upplevda motivationsfaktorer, är det lämpligt med en kvalitativ fallstudie. Kvalitativ forskning syftar till att förstå det subjektiva och individuella, vilket medför att denna uppsats inte syftar att producera generaliserbar data (Willig, 2008). Vårt val att genomföra en kvalitativ studie kan motiveras av flera anledningar. Först och främst är syftet av idiografiskt slag, dvs. att undersöka ett specifikt särskilt fenomen (Willig, 2008). Denna studies idiografiska inslag är att den fokuserar på förutbestämda faktorer som påverkar arbetsmotivation. Vidare finns det endast tillgång till ett begränsat antal deltagare eftersom studien genomförs på en specifik arbetsplats. Sist, så lämpar sig kvalitativa studier väl då det genom sådana studier är möjligt att nå en djupare och mer verklighets-trogen bild av det valda ämnets komplexitet (Willig, 2008).

Då studien syftar att undersöka arbetstagarnas upplevelse av arbetsmotivation så valdes en fenomenologisk ansats. Syftet bakom fenomenologin är enligt Willig (2008) att undersöka världen såsom den framstår för oss observatörer, detta genom att sätta åtsidan tidigare kunskap och så kallad för-förståelse. Uppsatsen syftar vidare att tillämpa så kallad tolkande fenomenologi, vilket innebär att det valda fenomenet inte endast beskrivs genom ”rena beskrivningar”, utan att en förståelse för fenomenet även förutsätter en viss grad av tolkning från forskaren (Willig, 2008). Det nämnda resulterar i att forskarens analys i viss grad utgör en tolkning av deltagarnas upplevelser.

## Material

Den valda datainsamlingsmetoden för studien bestod av två steg, en observationsstudie och halvstrukturerade intervjuer. Observationsstudien, i form av en deltagandeobservation, genomfördes i samband med första mötet hos företaget. Observationen användes för att få uppslag till intressanta aspekter att fokusera på i samband med utformandet av intervjuguiden. Den hade med andra ord till syfte att styra vilken riktning den fortsatta studien av arbetsmotivation skulle få. Deltagandeobservationen skedde i den naturliga miljön, där observatörerna inte var inkognito (dvs. inte var förklädda). Observationen var inte heller så strukturerad att den kan kallas systematisk, utan gick snarare till så att observatörerna noggrant dokumenterade observationer, känslor och iakttagelser allt eftersom de uppstod.

Halvstrukturerade intervjuer erbjuder enligt Willig (2008) en möjlighet för forskaren att lyssna på deltagare medan de beskriver särskilda aspekter av sin upplevelse. Frågorna som ställs av forskaren fungerar i det närmaste som ”triggers”, i syfte att uppmuntra deltagarna att berätta. Genom frågor, och eventuella följdfrågor, styr forskaren intervjun i syfte att få reda på relevant data för forskningsfrågan. Vid fenomenologisk forskning är det av särskilt stor vikt att intervjufrågorna är öppna och inte ledande/riktade, detta för att ge deltagarna möjlighet att dela sina personliga upplevelser av fenomenet av intresse för studien (Willig, 2008). Mer specifika frågor används enligt Willig endast för att kontrollera huruvida deltagaren håller med alternativt inte håller med om särskilda uttalanden om det valda fenomenet.

Inför intervjuerna förbereddes en så kallad ”intervjuguide” (se bilaga 1). Tanken med en intervjuguide är enligt Kvale och Brinkman (2009) att den ska rymma relevanta teman för den valda frågeställningen. Guiden, i denna uppsats, är organiserad efter de olika teman som formulerades efter den inledande observationsstudien. Observationsstudien har således fungerat som en grund till de semistrukturerade intervjuerna, dvs. för att kunna urskilja intressanta teman (här kallat ”moln”) som ska rymmas i intervjuguiden.



Enligt Kvale och Brinkmann (2009) kan forskaren själv bestämma, med utgångspunkt i den valda frågeställningen, huruvida man önskar följa guiden till fullo, dvs. läsa identiska frågor för varje försöksperson, alternativt om man inte vill följa guiden så strikt i syfte att få friare ramar att följa upp deltagarnas svar med följdfrågor. Följdfrågorna innebär enligt Bryman (2002) en möjlighet för intervjuarna att komplettera de förutbestämda frågorna, utifrån intervjudeltagarnas svar. I denna studie ställdes i princip identiska frågor till alla intervjupersoner, med kortare lite mer individuellt utformade följdfrågor. Följdfrågorna hade huvudsakligen till syfte att få de mer fåordiga deltagarna att utveckla sina beskrivningar ytterligare.

### **Deltagare**

Den valda arbetsplatsen är ett medelstort företag som utvecklar digitala spel, beläget i södra delen av landet. Arbetsplatsen är mansdominerad, med mer än 95 % manliga anställda. Vid urvalet till intervjuerna valde vi dock att inte kategorisera utifrån biologiskt kön, vilket kan motiveras av att kön inte är av intresse i den valda frågeställningen. Fokus har istället varit på vilka faktorer som påverkar arbetsmotivation för alla arbetstagare på den valda arbetsplatsen, dvs. för såväl kvinnor som män. Av denna anledning redogörs det inte för antalet män eller kvinnor som deltagit i intervjuerna.

Urvalet av intervjupersoner gick till på följande vis. I samband med ett personalmöte på arbetsplatsen presenterade vi vår studie varvid de anställda fick anmäla intresse att delta, antingen på plats eller via mail. Totalt mottog vi nio intresseanmälningar. Anledningen till att vi valde att ta emot intresseanmälningar, snarare är att be företaget handplocka kandidater, var att vi trodde att detta kunde leda till ett större engagemang och ärligare svar från deltagarna. Totalt deltog nio deltagare till de semistrukturerade intervjuerna.

## Procedur

Efter genomförd datainsamling transkriberades all data, vilket innebär att ljudinspelningar omvandlades till skriftligt format. Efter avslutad transkribering analyserades datan. Detta gjordes genom så kallad meningskoncentrering, då tanken är att utgå från förutbestämda teman (Kvale och Brinkmann, 2010). För en fenomenologisk baserad meningskoncentrering är det av stor vikt att erhålla djup och nyanserade beskrivningar av det undersökta fenomenet. Av denna anledning var intervjufrågorna öppna till sin karaktär, vilket inbjöd till långa och beskrivande svar från intervjupersonerna. Meningskoncentrering innebär närmare att intervjupersonernas yttrande dras samman till kortare, mer koncentrerade, formuleringar. Analysen rymmer enligt Kvale och Brinkman (2010) fem steg: Först läser forskaren all intervjudata för att få en känsla av helheten. Efter detta fastställer forskaren de naturliga ”meningsenheterna” såsom de uttryckts av intervjupersonerna. Nästa steg är att forskaren identifierar och formulerar de teman som dominerar de naturliga meningsenheterna samt tematiserar intervjupersonernas uttalanden såsom de uppfattas av forskaren. Det fjärde steget innebär vidare att forskaren ”ställer frågor” till meningsenheterna utifrån studiens syfte. I det femte och avslutande steget knyts intervjuens centrala samman till en deskriptiv utsaga.

Teman skapades utefter den inledande observationsstudien. De valda teman ansåg vi vara av särskilt intresse, då vi anade att de kan ha särskilt stor betydelse i förhållande till arbetsmotivation på den valda arbetsplatsen. De teman som identifierades genom observationsstudien var: Kreativitet, Hobby, Feedback, Arbetstider och Arbetsmiljö, alla i förhållande till arbetsmotivation. Samtliga av deltagarnas svar kan härledas till någon av de nämnda teman. De identifierade meningsenheterna kunde därmed också härledas till nämnda teman. I resultatet har det redogjorts för meningsenheterna genom utvalda citat från intervjuerna, i syfte att besvara frågeställningarna. I den avslutande diskussionen analyseras datan från de två datainsamlingsmetoderna i förhållande till de för uppsatsen relevanta teorierna.

## Etiska aspekter

Enligt vetenskapliga rådet (2013) går det att urskilja fyra viktiga forsknings-etiska principer, som har beaktats, enligt följande:

*Informationskravet:* I samband med inledande möte på arbetsplatsen, då intervjupersoner fick möjlighet att anmäla intresse till att delta i studien, informerades om vilka författarna var, syftet med studien, att deltagande var frivilligt etc. Detta budskap repeterades via mail till personer som anmält intresse att delta några dagar före intervjun samt informerades om innan påbörjandet av intervjun.

*Samtyckeskravet:* Samtycke erhöles från såväl arbetsgivare, som från deltagare före påbörjandet av intervjun. Varje deltagare fick också frågan om de godkände ljudinspelning före påbörjandet av intervjun samt informerades om att de hade möjlighet att dra sig ur intervjun när så önskas.

*Nyttjandekravet:* Nämnda krav innebär att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas forskningsändamål, något som informerades alla deltagare och som upprätthölls studien igenom.

*Konfidentialitetskravet:* Då studien genomfördes på en arbetsplats var det är av yttersta vikt att vi kan garantera deltagarna anonymitet. Intervjuerna hölls i ett rum på arbetsplatsen med fördragna gardiner, i syfte att andra på arbetsplatsen inte skulle veta vilka som deltog samt att intervjupersonerna inte skulle kunna känna sig iakttagna under pågående intervju.

Det inspelade materialet från intervjuerna hade endast forskningsledarna tillgång till, något som deltagarna också informerades om.

För att garantera deltagarna konfidentialitet kommer inte kön att röjas i uppsatsen eller i tillhörande material. Vidare kommer inte ålder, position, arbetsuppgifter eller liknande att röjas för att läsare inte ska kunna läsa ut vem

som svarat vad. Deltagarna kommer att benämnas vid nummer (intervjuperson 1 (I1), intervjuperson 2 (I2) etc.).

Vid transkriberingen och analysen har författarna vidare lagt stor vikt vid att den utskrivna texten ska upplevas som lojal gentemot deltagarnas uttalanden, samt att uttalanden inte skrivs ut på ett sådant sätt att deltagarnas anonymitet omintetgörs.

Det bör enligt Kvale och Brinkmann (2010) beaktas redan vid valet av teman för studien huruvida valda teman inte bara tar hänsyn till vetenskapliga värden, utan även är av betydelse för den undersökta mänskliga situationen. I denna studie var syftet att undersöka vilka faktorer som upplevs påverkar arbetsmotivation, såväl i positiv som negativ riktning. Det nämnda torde vara i linje med etiska riktlinjer.

### **Validitet/ Tillförlitlighet**

Med begreppet validitet åsyftas hur väl en metod mäter det den avser att mäta (Shaughnessy, Zechmeister och Zechmesiter, 2012). Validitet brukar i regel vara kopplat till teknisk utrustning och val av analysmetod. Ekologisk validitet, är däremot snarare kopplat till miljön vari studien genomförts och hur den aktuella omgivningen påverkat resultatet (Merriam, 1994).

I förevarande fall genomfördes studien i den verkliga, autentiska miljön, vilket innebar att hög ekologisk validitet uppnåddes. Detta gäller särskilt under observationen, som skedde på den valda arbetsplatsen. Även intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen, men i något mer konstlad form eftersom det var just intervjuer. Den avslappnade stämningen under intervjuerna innebar dock förhoppningsvis ärliga och genuina svar, trots att det självklart är en viss anspänning att medverka i en studie.

Språket får enligt oss en särskilt stor betydelse för validitet inom kvalitativa studier. Anledningen till detta är att språket är det enda möjliga verktyget för att återge deltagarnas upplevelser. Med detta i beaktande har vi valt att

vara så ärliga mot vårt egna språkbruk som möjligt, vilket betyder att valt att utgå från de formuleringarna och uttrycken som deltagarna använt sig av. Vi har vidare, i syfte att nå hög validitet, transkriberades materialet från intervjuerna ordagrant. Detta gjordes för att undvika att våra egna tolkningar vägs in eller att några viktiga aspekter missas, vilket skulle kunnat påverka validiteten i negativ riktning.

Något, med koppling till språket, som möjligen kan ha påverkat validiteten är om deltagarna under intervjuerna upplevde att de hade svårt att uttrycka sina känslor och upplevelser. Det nämnda skulle i förlängningen inneburit att vi inte lyckades komma åt vad deltagarna upplever påverka arbetsmotivation. Vid genomförandet av intervjuerna var vi dock mycket noga med att ge deltagarna mycket tid för eftertanke och för att kunna formulera sina svar. Eftersom vi båda deltog i alla intervjuer utvärderade vi varandras insatser efter varje intervju, just för att undvika att deltagarna skulle kunna känna sig stressade. Målet var att alla deltagare skulle få den tid som krävdes för att de skulle uppleva att svaren var rättvisade i förhållande till egna upplevelser av det studerade fenomenet.

Det är viktigt att vara observant över eventuell förförståelse vid studier med fenomenologisk ansats, som denna. Det kan enligt Alvesson (2003) krävas viss förståelse för att förstå ett fenomen, samtidigt som förförståelsen riskerar att hämma forskaren i dennes utforskning av nya områden. Att endast bekräfta tidigare uppfattningar och förutfattade meningar leder dock inte till genuin forskning. Popper (2000) för fram att det även är av stor vikt att forskaren falsifierar tidigare kunskap, snarare än bara bekräftar den. Då vi inte visste någonting om branschen sedan tidigare, så anser vi att vi gått in i forskarrollen nya ögon. Den enda förförståelsen vi haft har kommit från tidigare teorisk kunskap om arbetsmotivation.

Reflexivitet är enligt Kvale och Brinkmann (2010) av stor betydelse för kvalitativ forskning och innebär att forskaren ständigt bör reflektera över sitt egna bidrag till produktionen av kunskap. Detta innebär närmare att forskaren bör förhålla sig objektiv till sin egen subjektivitet och därmed bli med-

veten om egna fördomar som kan påverka genomförandet av studien eller tolkningen av resultatet. Reflexivitet är således av yttersta vikt för ett kunna nå en hög validitet. Reflexiviteten i denna uppsats yttrade sig särskilt genom den så kallade briefing som gjordes regelbundet under datainsamlingen, vilket redovisats mer ingående tidigare i uppsatsen.

Vi har utgått från flertalet teorier vid författandet av intervjuguiden, detta i syfte att täcka upp komplexiteten av fenomenet arbetsmotivation och för att kunna nå en hög validitet vid besvarandet av frågeställningarna. Detta var nämnda var även nödvändigt för att kunna genomföra en bra analys. Valet av analysmetod måste vidare anses vara bra ur validitetssynpunkt. Detta eftersom metoden går ut på att koncentrera och systematisera deltagarnas upplevelser. Tanken är alltså att utgå från deltagarnas egna formuleringar, och omformulera eller tolka uttalanden i minsta möjliga mån.

### **Reliabilitet / Överförbarhet**

Begreppet reliabilitet används i regel för att beskriva hur väl ett resultat från en studie kan upprepas för att nå samma resultat igen (Shaughnessy et. al., 2012).

Vi tror emellertid att man ska vara försiktig med att hävda överförbarhet i kvalitativa studier, då studier av detta slag inte är ute efter generaliserbar data. Vi tror emellertid att studiens resultat är överförbara på det viset att de skulle kunna överföras till andra liknande företag inom en likartad bransch.

Vi gjorde alla intervjuerna tillsammans i syfte att uppnå hög reliabilitet. Vid genomförandet av intervjuerna ställde ena av författarna frågorna (samma person ställde frågor vid varje intervjutillfälle) och den andra var ansvarig för ljudinspelning, samt gjorde så kallade stödanteckningar, angående deltagarens agerande under intervjun samt granskade hur intervjuaren ställde frågorna. För att minimera risk för sänkt reliabilitet har författarna tillsammans efter var intervju genomfört så kallad briefing, i syfte att varje intervjusituation skulle vara så lika varandra som möjligt. Studiens reliabilitet

kan vidare påverkats av intervjuerna genomfördes vid olika tider på dagen, vissa på förmiddagen och vissa på eftermiddagen, samt att intervjuerna genomfördes på olika dagar (intervjuerna pågick under tre arbetsdagar). Nämnade risker får dock anses vara ofrånkomliga.

## **Resultat**

Vi har valt att presentera resultatet i enlighet med den ordningen som studien genomfördes, dvs. först en redovisning av den inledande observationsstudien, därefter en presentation av resultaten från de semistrukturerade intervjuerna. Som omnämns i metodkapitlet, så användes observationsstudien för att finna lämpliga teman/”moln” att fokusera närmare på genom intervjuerna. Vid redovisningen av resultaten från de semistrukturerade intervjuerna har uppsatsens frågeställningar utgjort rubriker, detta för att tydliggöra uppsatsens struktur samt koncentrera resultatdelens innehåll. Citat från intervjuerna har använts flitigt i resultatdelen i syfte att resultatdelen ska bli så lik deltagarnas upplevelser som möjligt. Citaten har interagerats i den löpande texten, i syfte att exemplifiera och tydliggöra.

### **Observationsstudie**

Vi besökte företaget den 24 februari 2014 och vi ansåg att det var många delar av den fysiska arbetsmiljön som var annorlunda. När vi steg in genom ytterdörren möttes vi av många färgglada inredningsdetaljer såsom cirka 15 indiska hängande lampor, lurviga mattor, ganska dunkel mysbelysning och massa olika sittmöblemang. De har ingen riktigt reception, utan man kommer in i ett stort “vardagsrum” med puffiga soffor, kuddar, dataspelgubbar i papper på väggar och i fönsterbrädet är det massa fotografier på alla som arbetar på kontoret, alla i olikformade ramar. På många ställen i lokalen fanns det även pappersfigurer som visade sig vara figurer från företagets olika spel.

När vi kom in genom ytterdörren blev vi stående. De anställda som gick förbi oss, bara vandrade vidare och kollade ner i golven då vi försökte hälsa

eller söka kontakt. De flesta på arbetsplatsen gick omkring i strumplästen eller i mjuka innetofflor. Vi uppfattade ingen klädkod då vissa anställda hade träningskläder, i form av mjukisbyxor, medan andra hade jeans och t-shirt eller skjorta.

Det faktum att vi fortfarande inte tagit av oss skorna gjorde att vi stack ut när vi äntrade deras kontext. Miljön uppfattade vi som hemmalik och nästan stökig i såväl entrén, som i övriga delar av kontoret. Detta berodde troligen på att det var så väldigt många intryck på en och samma gång, mycket färger, former och figurer. Vissa delar av kontoret var dock betydligt mer avskalade med betydligt enklare kontorsmöblering.

Efter några minuter kom det fram en glad person i löparkläder som undrade om vi behövde hjälp, vi svarade att vi väntade på att vår kontaktperson skulle hämta oss. Mitt emot ingången, där vi befann oss, var det ett inglasat konferensrum där det satt tre individer och spelade kortspelet "Magic" med varandra. De kollade ut mot oss några gånger men vände snabbt bort blicken igen.

Efter ytterligare några minuter blev vi välkomnade in i ett mycket färgglatt konferensrum. Väggen längts bort i rummet täcktes av lp-skivor, medan de andra var målade i en klar orange färg. Golvet täcktes av en grön ryamatta. Möbleringen bestod av massvis med kulörta saccosäckar att sitta i, två sjuttiofåfötter med orange tyg samt en "tjock-tv". Vi försökte sätta oss ner lite "vant", vilket dock visade sig vara svårt i de helt mjuka, puffiga bollarna. Känslan vi fick när vi gick in till konferensrummet var att det var som ett vuxendagis blandat med någons vardagsrum. Rummet andades ovanligt mycket "mys-faktor" för att vara ett mötesrum. Där hade vi sedan i ett möte med Vd:n och HR-chefen, vi fick uppfattningen av att de var väldigt positiva av att samarbeta med den akademiska världen och vi satt och pratade om olika upplägg och vad för olika problem de stött på i en sådan ny bransch. De förklarade bland annat att branschen skiljer sig mycket åt jämfört med andra branscher på flera vis. Dels, då denna branschen utgör en mix av en underhållnings- och teknikbranschen vilket innebär att de an-



ställda utgör det stora värdet i företaget, dels då många ägnar sig mycket åt att utveckla och spela spel även på fritiden, dvs. att många har hobby som liknar arbetsuppgifterna. Vidare förklarade de att de valt att rekrytera många av arbetstagarna genom särskilda forum för spel- amatörer. Under vårt möte i konferensrummet, som även det var inglasat, gick det förbi många individer utanför som hade frågande blickar. Det var även en hund som cirkulerade runt utanför.

När vårt möte var klart skulle företaget ha veckomöte utanför. Det var ett stort bord och en projektor riktad mot kortväggen, där var nu hela företagets arbetstagare som väntade att veckomötet skulle börja. Vi fick en varning angående hunden som hade cirkulerat runt, att den inte gillade kvinnor så vi skulle akta oss och inte försöka klappa den.

Innan vi gick från kontoret blev vi visade ett "spelrum" som låg vägg i vägg med det konferensrummet vi tidigare befann oss i. Rummet var helt mörklagt, med långa svarta gardiner hängande längs med väggarna. I rummet fanns, förutom uppradade soffor likt en biosalong, mängder med spelutrustning och en projektorduk hängande längs med ena väggen. Det fanns vidare två stora högtalare som det visade sig att en anställd, med stort musikintresse, byggt på sin fritid. HR- chefen förklarade att rummet ofta utnyttjades av de anställda för att spela tv- spel på kvällarna, inte minst på fredagar då en stor grupp anställda brukade stanna kvar för att dricka öl och spela tv-spel.

När det väl var dags för oss att gå, gick vi igenom lunchrummet där veckomötet hölls. Vi kände oss väldigt uttittade och försökte att inte utmärka oss för mycket när vi gick ut, vilket det dock kändes som att vi misslyckades med, inte minst då vi vare de enda som bar ytterskor. Vi smög sedan försiktigt ut genom ytterdörren och hade känslor av nyfikenhet, annorlunda, inspirerande miljö och nytänkande när vi gick ut i solen på gatan.

Sammanfattningsvis kan konstateras att författarna upplevde såväl arbetsmiljön, som arbetstagarna som annorlunda i jämförelse med andra "mer

traditionella” arbetsplatser. Exempel på detta är de färggranna och lekfulla konferensrummen, att arbetstagarna inte bara skor på arbetsplatsen, den avslappnade arbetsklädseln, arbetstiderna och det faktum att majoriteten av de anställdas hobby sammanföll med arbetsuppgifterna. Med hjälp av nämnda observation skapades ”moln” eller teman som de semistrukturerade intervjuerna i ett senare led utgick från.

## **Semistrukturerade intervjuer**

### **Inledning**

Alla intervjuer inleddes med en fråga om deltagarna såg arbetsplatsen och dess produkter som kreativa. Detta fungerade som ett komplement för att för att författarna skulle kunna ta ställning till sitt initiala antagande om att arbetsplatsen var att anse som kreativ.

Genom en sammanställning framgick att alla intervjudeltagare (nio personer) ansåg produkten och företaget som kreativt, även om deltagarna ansåg att olika projekt kan variera i graden av kreativitet. Detta motiverar deltagarna, genom att ange att det förutsätts kreativitet, för att skapa produkten, en person beskrev detta som: *“vi skapar ju allt från det jag kan tänka på och gör det till en verklighet, precis som alla andra saker som är kreativa”* (I5). Vidare menade flera deltagare att användandet av produkten också möjliggör kreativitet, t.ex. som en person sa: *“de spelen vi har jobbat på här och delvis jobbar på nu bygger på att skapa glädje, man vill att användaren ska skapa sina egna banor och sina egna upplevelser så hela kärnkonceptet i de spelen är ju kreativitet och därav måste vi också vara väldigt kreativa när vi skapar”* (I4).

### **Vilka aspekter i arbetsmiljön upplever arbetstagarna påverkar deras arbetsmotivation?**

Intervjudeltagarna hade relativt spretiga upplevelser av arbetsmiljön. Den gemensamma bilden var dock att många upplevde arbetsplatsen som mer än

en arbetsplats, i många fall mer som ett hem än en regelrätt arbetsplats. Intervjuperson uttalade ” *här är som ett stort hem mer eller mindre... ja, det är mer än en arbetsplats liksom* ” (I5).

Att arbetsplatsen upplevdes som mer än bara en arbetsplats motiverades huvudsakligen av att det ansågs vara en avslappnad stämning på arbetsplatsen. Detta gällde såväl mentaliteten som avsaknad av specifika krav på arbetskläder etc. En intervjuperson sa: ” *det finns inga förväntningar för hur du ska vara, klä dig och hur ditt yttre är utan det viktigaste är hur du gör ditt arbete* ”, och avslutade genom att säga ” *det är en ganska avslappnad mentalitet* ” (I1). En annan intervjuperson beskrev vidare arbetsplatsen som ” *väldigt avslappnat och laidback* ” (I2).

Något som bekräftade deltagarnas känsla, av att arbetsplatsen var mer än just en arbetsplats, var att många beskrev att de gärna stannade kvar på arbetsplatsen för att hålla på med sina fritidssysselsättningar, att spela spel, tillsammans med kollegor. Detta kunde vara såväl på kvällar efter avslutad arbetsdag, som på lediga helger. En person beskrev detta som: ” *det är ganska roligt att folk tycker om att stanna kvar på jobbet, för det är inte alla arbetsplatser som jag varit på som man velat stanna kvar efter att man slutat* ” (I9).

Det fanns emellertid två olika grupperingar i hur den sociala arbetsmiljön upplevdes. Somliga av deltagarna upplevde arbetsmiljön som oerhört tyst och att arbetstagare nästan uteslutande kommunicerar via skype etc. Intervjuperson nr 6 förklarade närmare: ” *Det är helt knäpptyst... i produktionen sitter det programmerare och de är helt knäpptysta och helst ska prata på skype även om man sitter mitt emot varandra* ”. Andra menade att det kan vara lite väl stimmigt och högljutt. En deltagare sa t.ex. ” *det kan vara ganska såhär högljudd stämning, alltså folk går gärna runt och pratar med varandra hur som helst, ibland blir det ju bara stimmigt och man försöker fokusera på sig själv, då får man liksom sätta sig med hörlurar och så där...* ” (I7).

Intervjudeltagarna synes ha vitt skilda upplevelser av hur stor betydelse den fysiska arbetsmiljön hade för arbetsmotivationen, somliga menade dock att den hade betydelse för kreativiteten och arbetsmotivationen. En person beskrev detta: *“så lite kaosartat är det nog, vilket jag trivs i som kreativ person, eller såsom jag gillar att jobba, så gillar jag mycket kaos omkring mig så brukar det bli bra”* (I7). Medan en annan person utvecklade genom att säga *“man motiveras mycket av arbetsplatsen, folket runt omkring och hur din arbetsplats ser ut liksom... man kanske inte blir så motiverad av att sitta i ett helt vitt hus, en cubical liksom”* (I5).

Genom intervjuerna så framgick att många av deltagarna definierade arbetsmiljön utifrån dess anställda, dvs. att kollegorna hade en betydelsefull roll. Det framgick vidare att det var av stor vikt för flera deltagares arbetsmotivation att de upplevde sina kollegor som mycket duktiga på sitt område. En deltagare beskrev det som: *“man blir motiverad av att det är så duktiga folk runtomkring, man motiveras av varandra”* (I2). Medan en annan deltagare utvecklade genom att säga *“det är ju gött att se vad de andra kan och då vet jag liksom shit jag vill också bli så bra”* (I5). En Intervjuperson svarade kort på frågan av vad denne motiveras av: *“det är folket”* (I8).

Inom ramen för den psykiska arbetsmiljön så ansåg flera deltagare att feedback leder till ökad arbetsmotivation. En deltagare menade *“feedback är alltid en extra motivation”* (I9), medan en annan deltagare utvecklade sin syn på feedback: *“man vill helst för sin egen skull få sina projekt så klara som möjligt, och jag tror inte att det är någon artist på kontoret idag som inte vill ha feedback eller som säger att feedback är dåligt”* (I8). En intervjuperson sa: *“jag tycker mest att det handlar om att man liksom vill ha en känsla för att man är på rätt väg”* (I3).

Majoriteten av intervjudeltagarna poängterade dock att kvaliteten av feedbacken var avgörande för i vilken omfattning den skulle påverka arbetsmotivationen. Dålig feedback kunde till och med resultera i minskad motivation. En person förklarade det nämnda *“så länge det är liksom vettig feedback”* (I3). En annan person menade: *“den bästa feedbacken för mig är vi-*

suell” (I2). En annan utvecklade: *”det sätter igång den kreativa processen hos mig... jag kan tänka mig att man kan få dålig feedback och det kan göra motsatsen också”* (I4). En fjärde person lade stor vikt vid feedback: *” jag tycker att det är enormt viktigt och motiverande... får man inte det kan man inte utvecklas eller påverkas framåt”* (I6). Intervjudeltagare 7 utvecklade: *”Det är ju väldigt viktigt att den kommer på rätt sätt och att den kommer från folk som man litar på”*.

Ett par deltagare utvecklade att bra feedback förutsatte någon form av hierarki, i minst för att feedback från en person ”högre upp” gav mer: *”Det är väldigt viktigt att någon tar beslut så att det går åt ett och samma håll... Det funkar faktiskt väldigt bra här, de som är nice här att det är en liten kreativ grupp människor som skapat detta företaget och som fortfarande är vid de betydelsefulla positionerna”* (I7).

Majoriteten av intervjudeltagare efterfrågade inte uttryckligen mer feedback, utan konstaterade snarare att det fungerade bra såsom det är idag. En person (I4) sade t.ex. *”vi har väldigt bra feedback här... i vår lilla designergrupp är vi alla väldigt ödmjuka och bra på att leverera konstruktiv kritik”*. Några få deltagare tyckte dock att feedbacken var bristfällig, en person menade: *”det är inget verktyg man arbetar med här aktivt”* (I6).

En deltagare kommenterade vidare att feedbacken i realiteten ibland kunde bortprioriteras: *”Feedback är alltid bra att få, fast det kräver ju också tid och ibland är det svårt att göra en avvägning av hur mycket tid det tar mot hur mycket man får tillbaka”* (I1).

Näraliggande med frågan om yttre belöningar i form av feedback så beskrev flera deltagare att de upplever att en känsla av att man som person var viktig i skapandet av produkten utgjorde en avgörande roll för arbetsmotivationen. En person beskrev detta: *”jag tror att det har något att göra med att man känner att man har en väldigt tydlig del i produkten”* (I7). En annan person utvecklade genom att säga: *”det motiverar mig att veta att de litar på mig”* (I5).

Ett par deltagare utvecklade sin upplevelse av arbetsmotivation och beskrev att upplevelsen och tron på såväl arbetsplatsen, som på produkten hade stort inflytande på arbetsmotivationen. En person förklarade att: *“ jag vill se till att produkten vi gör att jag kan känna mig stolt över den”* (I3). En annan person förde fram betydelsen av en tro på företaget: *”Jag tror att, om jag ska komma på någonting, så gillar jag när man känner för företaget som man jobbar för, jag blir väldigt motiverad att ge väldigt mycket för X för att jag tycker att det är ett grymt företag och jag gillar människorna”* (I7). Det nämnda kunde även redovisas av en annan deltagare som förtydligade att arbetsmotivationen var som störst *“när målet är motiverande, exempelvis ett spel som man tror på”* (I8). Samma person utvecklade vidare att vissa projekt, som man inte i lika hög grad tror på kan leda till minskad motivation *“det hade varit trevligt med ett intressant projekt nu, för det har vi inte just nu, men det kan vi inte heller alltid ha”* (I8).

### **Vilken betydelse har arbetstidsupplägget (i form av flextider) för arbetstagarnas arbetsmotivation?**

Alla intervjupersoner var mycket positiva till de mer flexibla arbetstider som nu finns på arbetsplatsen, bestående av så kallad “coretime” med en fast ram på fyra timmar då alla arbetstagare måste befinna sig på arbetsplatsen, men att det i övrigt är flexibelt. En person sade: *“det är väldigt flytande och det är skönt”* (I8). En annan person utvecklade: *“då kan jag också sova när jag behöver det eller gå hit klockan 8 om jag behöver, så absolut att få styra över min egen tid är viktigt”* (I6). En tredje person uttryckte *” för mig funkar det ju jättebra med coretime och flextider”* (I4).

Det framgick av flera deltagare att alltför strikta tider upplevdes kunna motarbeta arbetsmotivation. En person berättade: *“jag är den typen av människa som är- när det är alldeles först stelt, ska man säga rigid, och inte flexibelt så motarbetar det mig lite, jag tappar motivationen och tycker inte om företag som försöker kontrollera sina anställda, det får mig inte att vara kreativ utan jag tappar allt”* (I4).

Det var dock mer blandade upplevelser om huruvida de flexibla arbetstiderna kunde resultera i förhöjd arbetsmotivation. Intervjuperson 5 sa t.ex.: *”jo, jag vet väl inte om jag motiveras men det är väl lättare att komma in i arbetet”*. En person utvecklade: *”jag fixar inte att du ska vara här 8 och gå hem kl. 17- det är inte motiverande, men jag tycker de har en ganska bra lösning här, det är en generös och tillåtande situation”* (I6). Flera deltagare uttalade emellertid att de flexibla arbetstiderna möjliggjorde större grad av kreativitet: *”...sen är det också så att den är en bransch där man ibland sitter kvar kanske 1-2 timmar för att man precis kommit på något”* (I7). Mer om förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation nedan.

### **Hur upplever arbetstagarna förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation?**

Kreativitet som sådant uppfattade många deltagare som en ganska komplex fråga. Flera deltagare kunde dock utveckla när de kände sig som mest kreativa. En person sa: *”ofta så är det ganska sent på dagen”* (I7), en annan person fortsatte på samma tema: *”det är på eftermiddagen, man kan bli väldigt kreativ på kvällen... sker när det blir tyst på kontoret, när det lugnar ner sig lite”*(I8), och en tredje person utvecklade: *”det är nog i ett sammanhang, det handlar nog mycket om att kunna lita på dem man har omkring sig tror jag”* (I3).

Andra deltagare utvecklade vad som fick dem att bli kreativa. En person sa: *”Kreativitet är nog situationsberoende, jag tror att jag har väldigt mycket inom mig, som bara behöver komma ut vid rätt tidpunkt”* (I2). En annan person utvecklade: *” som mest kreativ är jag när jag får variera mig”* (I8). I1 fortsatte: *”Jag är som mest kreativ när jag får nys på någon idé som jag spinner vidare på, då kan jag gå loss”*. I6 utvecklade vidare: *”jag är som mest kreativ när jag är i rörelse, mellan två världar... jag behöver en paus, skapa utrymme i hjärnan för att kunna fylla på den och vara mer kreativ”*. En deltagare nämnde även vad som kunde hämma kreativiteten: *”man blir inte jättekreativ om det är jätteförvirrande uppgifter”* (I2).

Flertalet av deltagarna ställde sig positiva till krav på kreativitet och ansåg ofta att det var underförstått i tjänsten. En person utvecklade: *“ja ibland kan det vara riktigt bra med lite press, för då kan man släppa, då släpper det och man bara kör utan tänka, och då kan man skapa väldigt bra saker. Istället för att man sitter och funderar för mycket och man fastnar, och ibland kan det vara jobbigt, ibland så är det bra med lite stress för att få det att släppa i alla fall för mig”* (I8).

Ett par intervjupersoner utvecklade förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation. En person sa t.ex.: *“kreativiteten är låg ibland, framför allt är det väl när man inte har motivation, de hänger väldigt tätt ihop skulle jag vilja säga, för när jag väl är motiverad och brinner för något då kan jag sitta med det dygnet runt”* (I4). En annan person fortsatte: *”jag är kreativ jämfört med andra, hur jag ser på organisationer och då blir kreativitet såklart motivation”* (I6).

**På vilket sätt påverkas den upplevda arbetsmotivationen av det faktum att arbetstagarnas arbetsuppgifter sammanfaller med deras hobby?**

Många av deltagarna beskriver att de kommit in i spelbranschen genom att de har spel som hobby, men att andra intressen som att skapa och rita också gör att lockelsen till branschen blir större. En person beskriver det nämnda: *”Rita mycket har jag alltid gjort och det kommer naturligt att jag är här nu på grund av det”* (I8) medan en annan person säger: *”spel har ju alltid varit en hobby”* (I5) och en tredje person anser *”förvånande nog är spel en ganska stor hobby och programmering är väl en hobby”* (I3).

Av intervjuerna framgick vidare att deltagarna ofta upplevde en särskilt stor passion för de arbetsuppgifter som hade anknytning med vederbörandes hobby. En person sade: *”det är väldigt bra att kunna arbeta med sin hobby, ja det är väldigt tacksamt”* (I1).



Alla personer som intervjuades hade en hobby som sammanföll med arbetsuppgifterna, såsom en person beskriver närmare: *"mina hobbies är inte helt oväntat en massa datorspel"* (I9) dock beskrev många av deltagarna att deras syn på datorspel och andra hobbies förändrats pga. kunskapsutveckling på individuellt plan eller tidsbrist. En person sa t.ex.: *"jag vet inte, antingen att man förändras som människa och får nya vyer, blir äldre, jag vet inte man kanske tröttnar lite eftersom man jobbar med spel, man får en helt ny bild av spel när man jobbar med det, när du vet hur det funkar...man kan inte sjunka in i ett spel som man har gjort tidigare"* (I8). En annan utvecklade: *"sen fick jag barn blev det inte lika mycket men annars har hobby inte förändrats"* (I9).

Andra deltagare uttrycker att det finns vissa "risker" med att jobba med sin hobby med- nämligen att man tappar bort den lite. En intervjuperson sa t.ex.: *"Å andra sidan finns det ju risk att man på något sätt tappar bort sin hobby lite grann ... man försöker ju hålla det lite separerat men om man suttit åtta timmar om dagen här så är det väldigt svårt att sätta sig vid datorn när man kommer hem även ifall man vill göra det"* (I1). Även en annan person uttryckte detta: *"det känns som man är lite worn out av allt det kreativa på jobb"* (I2).

Två intervjupersoner berättade att deras hobby förändrats något, på grund av att de längre vill göra samma sak på fritiden som de nu även gjorde på arbetstid: *"nu håller jag på mer med film mer på fritiden eftersom det skiljer sig så pass mycket från det jag gör här"* (I7). Den andre fortsatte: *"jag får ju inte göra så mycket grafik här så det gör jag när jag kommer hem, dels för att hålla liv i skickligheten jag skaffat mig genom åren, och dels för att utveckla dem, och såklart för att det är väldigt roligt"* (I4).

Andra deltagare uttryckte att deras fritidssysselsättning, dvs. att utveckla eller spela spel på fritiden, fick dem att behålla intresset eller "gnistan" även på arbetstid. En intervjuperson beskriver att fritidsprojekten är *"ett sätt att få utlopp för det, mina kreativa, personligt kreativa idéer"* och utvecklar detta genom att säga *"så det är ett sätt att hålla gnistan igång också"* (I1).

Något som verkligen var tydligt i alla intervjuerna var att deltagarna har haft en dröm om att arbeta med spel sedan de var väldigt unga som har varit en stor motivationsfaktor till att de arbetar med det just idag. En intervjuperson beskriver: ”*Spel är ju något som jag visste att jag ville jobba med och så när jag var åtta, nio år eller något sådant, när man började spela nintendospel och sådär, så tyckte jag att det var väldigt fascinerande liksom och funderade över vad hade jag gjort ifall jag haft möjligheten att bygga de här grejjerna själv*” (13). En annan person berättade: ”*när jag fick mitt första gameboy så tyckte jag att det var skitkul och sånt, och sen fick jag ju fler spel...kanske när jag var tretton, fjorton eller något sånt började jag tänka på typ vem som gör spel och hur man gör dem... spel har alltid varit min hobby liksom*” (15). Samma person menade att det kreativa har varit där sedan barnsben: ”*jag har alltid gillat att teckna, jag har ju målat mycket hemma och gjort hela livet liksom*” (15).

En intervjuperson beskriver hur denne tror att hobbyn påverkar arbetsmotivationen: ”*Jag tror att det gör så folk blir mycket mer motiverade att göra en bra produkt på något sätt...dels har man en känsla för vad som är bra sen så har man, man vill liksom återskapa*” (14). Deltagaren utvecklade resonemanget genom att säga att man får en känsla av att ”*föra hobbyn vidare och utforska mer, se vad man kan göra som inte är så traditionellt*”. En annan person nämner kort: ”*man blir motiverad för det här är roligt... och ibland krigar man för vissa saker för de är roligare...*” (12).

Något som framgick tydligt från intervjuerna var att de gemensamma intressena var en faktor av stor betydelse för sammanhållningen, som i förlängningen har stor betydelse för trivseln på arbetsplatsen. Detta nämndes t.ex. av en person: ”*jag funderar inte så jättemycket på min omgivning sådär jätteofta, men överlag så är känslan bland kollegor...att alla gillar samma saker*” (13). En annan person nämner på samma tema: ”*det som knyter ihop alla är att vi gillar spel...alla pratar om spel. Det gör det roligt att komma på jobb*” (12).

## Diskussion

De frågor som ställdes i denna studie var, ”Vilka aspekter i arbetsmiljön upplever arbetstagarna påverka deras arbetsmotivation?”, ”Vilken betydelse har arbetstidsupplägget (i form av flextider) för arbetstagarnas arbetsmotivation?” ”På vilket sätt påverkas den upplevda arbetsmotivationen av det faktum att arbetstagares arbetsuppgifter sammanfaller med deras som hobby?” och ”Hur upplever arbetstagarna förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation?”. Dessa frågeställningar har besvarats genom observation som sedan ledde till semistrukturerade intervjuer. I observationen blev fem moln tydliga som vi sedan följde i de semistrukturerade intervjuerna (se bilaga 1).

Som redovisat under tidigare forskning finns det många frågor som inte behandlats inte minst inom denna bransch, vilket gjort att denna uppsats måste anses ha vetenskaplig relevans. Detta då studien kan leda till nya insikter om vilka olika faktorerna som påverkar arbetsmotivation på ett kreativt företag, vilket i förlängningen kan leda till kunskap om huruvida upplevelsen av arbetsmotivation inom denna bransch skiljer sig från andra branscher. Vidare kan studien, genom dess kvalitativa ansats i form av intervjuer med arbetstagare, leda till ökad förståelse av arbetstagares syn på arbetsmotivation snarare är vilka faktorer som arbetsledare tror är av betydelse för arbetsmotivation (vilket många tidigare studier undersökt). Sist, är förhoppningen med denna studie att den ska kunna leda till kunskap som gör det möjligt att förbättra arbetsmotivationen på den aktuella arbetsplatsen.

### Observationsstudie

Denna fallstudie om arbetsmotivation inleddes med en observationsstudie på den på förhand valda arbetsplatsen. Genom observationsstudien kunde följande slutsatser dras. Arbetsplatsen, vad gäller inredning, stämning och arbetstagare, skilde sig åt från de arbetsplatser vi tidigare kommit i kontakt med. Lokalen rymde mycket färger, former, humoristiska och leksamma inslag. Även flera av konferensrummen var väldigt lekfullt inredda.

Arbetsplatsen hade en ”vardagsrums- atmosfär”, vilket troligtvis berodde på att arbetstagarna gick runt i endast strumplästen, att arbetstagarna hade väldigt avslappnade kläder samt att det fanns stora möjligheter för samkväm. Även stämningen på arbetsplatsen var så pass avslappnad att det var svårt att inse att vi faktiskt var på en arbetsplats.

Vidare framgick det att många på arbetsplatsen hade sina arbetsuppgifter som en hobby på fritiden. Detta var något som företaget verkade väl medvetna om och investerade mycket i, genom att skapa gemensamma aktiviteter och utrustning för att knyta samman arbetstagarna såväl med varandra, som till arbetsplatsen.

### **Intervjuer**

De semistrukturerade intervjuerna inleddes med en fråga om huruvida deltagarna upplevde produkten och företaget som kreativt. Detta gjordes i syfte att bekräfta eller dementera vårt antagande om att företaget var kreativt. Varför frågan om kreativitet var av intresse för studien var att det framgick av såväl Amabiles (2008) som Hennesseys (2010) forskning att kreativitet är tätt kopplat med arbetsmotivation. Att utreda om företaget är kreativt ger därför ytterligare en dimension till undersökningen av fenomenet arbetsmotivation. I detta fall svarade alla deltagare att de upplevde såväl företaget som produkten som kreativt. Detta innebär att vårt antagande om att arbetsplatsen är kreativ i enlighet med Amabiles (1996) definition kunde bekräftas.

### **Vilka aspekter i arbetsmiljön upplever arbetstagarna påverkar deras arbetsmotivation?**

Genom studien fann vi att det sällan fanns ett enkelt svar på någon av frågeställningarna. Vad gäller den första frågeställningen, hur arbetsmiljön påverkar deltagarnas arbetsmotivation kan följande slutsatser dras. Den fysiska miljön, i form av inredning, färger, utformande av lokaler etc. så varie-

rade detta avsevärt i betydelse för deltagarna. Vissa deltagare tyckte att det var av stor vikt, inte minst för kreativiteten, medan andra arbetstagare menade att de knappt ens lagt märke till omgivningen. Förvånande, för oss, så framkom även att deltagare hade skilda uppfattningar av ljudnivån och kommunikation på arbetsplatsen, somliga klagade över att det var alldeles för högljutt medan somliga sa att de upplevde det som knäpptyst i lokalerna.

Vad gäller den sociala arbetsmiljön, i form av stämning och arbetsklimat, så hade alla deltagare en mycket positiv bild, som de vidare ansåg påverkade arbetsmotivationen i positiv riktning. Många deltagare definierade arbetsmiljön utifrån dess arbetstagare och förde fram kollegornas stora betydelse för arbetsmotivationen. Kollegor, som upplevdes vara särskilt kompetenta och duktiga, fungerade i många fall som en ökning av arbetsmotivationen för övriga på företaget.

Flera deltagare uttryckte att det var viktigt för arbetsmotivationen att man var viktig i skapandet av produkten samt att det fanns en stark tro på företaget och produkten. På samma sätt var det en deltagare som uttryckte att en avsaknad av nämnda faktorer minskade arbetsmotivationen. Detta, menar vi borde kunna jämföras med vad Isaksen, et al. (2001) förklarar utgöra klimatet på organisationen, vilket har ett starkt samband med arbetsmotivationen.

Feedback beskrev deltagarna påverka arbetsmotivationen i positiv riktning. För de flesta, synes det handla om att de ville ha bekräftat att de var på rätt väg. Vi kunde även urskilja att personer som hade varit längre på företaget i regel inte lade lika mycket vikt vid feedback. Hattie och Timberley (2007) beskrev feedback som en central del i lärandet, varav det faller naturligt att det är av störst vikt för de nya, och eventuellt mindre erfarna, på företaget att erhålla feedback och bekräftelse.

Flera deltagare upplevde att det krävs att feedbacken ska uppfylla vissa krav för att den ska vara givande, såsom att det är viktigt att det kommer från personer man anser vara duktiga och man litar på. Feedback som inte upp-

yller kraven kan precis som Hattie och Timberley (2007) menar snarare få motsatt effekt i förhållande till arbetsmotivationen.

Det kan vara lämpligt att summera förhållandet mellan arbetsmiljö och arbetsmotivation enligt vad Amabile (1996) finner viktigt för arbetsmiljön och kreativiteten, nämligen bl.a. att det finns utmaning, uppmuntran, tillräckliga resurser och viss form av tidspress och krav. Flera deltagare poängterade att icke-stimulerande, mer monotona arbetsuppgifter innebar för lite utveckling och medförde att arbetsmotivationen minskade. Behovet av uppmuntran bekräftades såväl genom deltagarnas positiva inställning till feedback som genom flera deltagare som uttryckligen sa att det blev mycket mer motiverade när de kände sig viktiga i skapandet av produkten. Det framgick således att bekräftelsen nödvändigtvis inte måste vara uttrycklig, utan likväl kan framgå genom vilket förtroende man får under skapandeprocessen. Vad gäller tillräckliga resurser, så återspeglas detta i deltagarnas svar genom hur de beskriver såväl sina kollegors kompetenser som sina egna. Det fanns således en stor tro på såväl deltagarnas egna och kollegornas kompetens. Sist, bekräftade flertalet deltagare att krav från ledningen och tidspress ledde till både bättre arbetsmotivation och bättre resultat.

### **Vilken betydelse har arbetstidsupplägget (i form av flexitider) för arbetstagarnas arbetsmotivation?**

Genom intervjuerna framkom att alla deltagare var positivt inställda till arbetsplatsens flexibla arbetstider. Flera deltagare förde även fram att de flexibla arbetstiderna bidrog till ökad kreativitet, då kreativitet i regel ”behöver lite tid”. De flexibla arbetstiderna gav således ökade möjligheter till kreativitet. Några få deltagare sa att arbetstiderna även gjorde att de upplevde en ökad arbetsmotivation, detta då de kände att de inte kände sig ”styrda” av ledningen på företaget utan att de har eget ansvar om när de skulle komma till arbetet.

Något som vi uppfattade var dock att många deltagare sa att fasta arbetstider hade bidragit till att de upplevt mindre arbetsmotivation. Detta förhållande

menar vi inte nödvändigtvis behöver innebära att deltagarna per automatik känner sig mer motiverade på grund av de nuvarande arbetstiderna. Vi menar snarare deltagarnas upplevelser bör tolkas så att en förändring, mot mer fasta arbetstider, hade lett till minskad arbetsmotivation bland arbetstagarna. Med detta sagt, så kan konstateras att det är lättare att genomdriva en förändring mot mer flexibla arbetstider än tvärtom. Detta innebär vidare att från ett företags sida, av denna typ, välja att endast under en begränsad ”prövotid” ha flexibla arbetstider torde kunna få negativa effekter för arbetstagarnas arbetsmotivation.

Intresset för flexibla arbetstider bygger, enligt Allvin et al., (2010) på att gränsdragningen mellan arbete och fritid förflyttats eller i viss mån suddats ut. Den studerade arbetsplatsen måste, enligt oss, anses vara den ideala arbetsplatsen för just flexibla arbetstider, och om inte det av praktiska skäl hade varit tvunget att ha s.k. ”coretime” (dvs. en fast ram på fyra timmar då alla måste befinna sig på arbetsplatsen för att det ska vara möjligt att boka möten etc.) så hade troligen efterfrågan varit hög på helt flexibla arbetstider. Att det hade varit bra med ännu mer flexibla arbetstider bekräftades främst av att flera deltagare uttryckte att de var som mest kreativa på kvällarna och att nuvarande arbetstider, trots viss grad av flexibilitet, ofta innebar att de kom på något nytt precis innan de skulle gå hem, som de sen inte kunde arbeta vidare med förrän nästa eftermiddag igen, då kreativiteten kom tillbaka. Deltagarna upplevde detta som att den kreativa processen stannades upp alltför tidigt, om man inte ville stanna kvar ”på sin fritid”:

### **Hur upplever arbetstagarna förhållandet mellan kreativitet och arbetsmotivation?**

Komplexiteten kring begreppet kreativitet blev påtagligt genom intervjuerna. Dock blev det tydligt att arbetstagarna upplevde att kreativitet hängde samman tätt med arbetsmotivation. Som Amabile (2010) menar är det personliga intressen och stimulerande arbetsuppgifter som är av störst betydelse för inre motivation, som i sin tur leder till kreativitet. Amabile menar med andra ord att arbetsmotivation är en nödvändighet för kreativitet. Det

nämnda bekräftades tydligt genom intervjuerna. Några deltagare nämnde att förvirrande eller tråkiga uppgifter minskade kreativiteten påtagligt. Andra menade att kreativiteten var väldigt situationsberoende och behövde komma ut vid rätt tidpunkt. Flera deltagare uttryckte att en hög arbetsmotivation kan leda till fantastiska kreativa resultat. Någon deltagare sa att variation ledde till såväl ökad arbetsmotivation som kreativitet, vilket innebär att kopplingen mellan arbetsmotivation och kreativitet återigen blev tydligt.

**På vilket sätt påverkas den upplevda arbetsmotivationen av det faktum att arbetstagarnas arbetsuppgifter sammanfaller med deras hobby?**

Under observationen fick vi nys om att många av arbetstagarna hade tv- spel även som hobby. Detta bekräftades tydligt under de semistrukturerade intervjuerna.

Enligt studier av Amabile (1996) framkom att människor är som mest kreativa när de är motiverade av sitt intresse och upplever sig tillfredsställda och utmanade av arbetet i sig. Att vara genuint intresserad av sina arbetsuppgifter leder således enligt Amabile till en högre nivå av arbetsmotivation som i sin tur även kan påverka kreativiteten i positiv riktning.

I denna studie har det genuina intresset gestaltats på det vis att alla deltagare även hade tv- spels utveckling och liknande som hobby. Deltagarnas stora intresse ledde till att de tyckte det var roligt att gå till arbetet, att det hade stor motivation till utveckling, och att de var motiverade att stannade kvar på arbetsplatsen även efter avslutad arbetsdag.

Den stora passionen för spel medförde, enligt vår tolkning, även att arbetstagarna blev mer sammansvetsade och arbetade mot ett underförstått gemensamt mål. Den stora passionen skapade därmed en teamkänsla, som vi tror inte hade existerat om de inte haft sin passion för arbetsuppgifterna.



Flera deltagare uttryckte att de än idag motiveras av den stunden, då de som barn upptäckte sin passion för dator- eller tv- spel. Idag kunde flera deltagare få tillbaka samma känsla och erhålla arbetsmotivation genom att t.ex. titta på bilder på från gamla tv-spel etc. Detta beteende främjades av företaget, som bl.a. uppmuntrade de anställda att sätta upp affischer på spel de tyckte om som små vid sina arbetsplatser. Det nämnda kan kopplas till Jacobsen och Thorsviks (2008) teori om målsättning, där information om individer kan tillvaratas av företaget för ett skapa upp realistiska och konkreta målsättningar. På det aktuella företaget uppfattade vi det som att de var väl insatta i arbetstagarnas stora intresse för tv- spel och använde detta för att skapa tydliga målbilder och inspirera arbetstagarna.

### **Styrkor och Svagheter**

Valet av att göra en kvalitativ studie på ett mindre företag medför självklart både styrkor och svagheter i resultatet. En av uppsatsens styrkor är dess vetenskapliga relevans. Det framkom tydligt vid genomgången av tidigare forskning att det tidigare inte gjorts någon större studie av arbetsmotivation i den aktuella branschen. En annan styrka med studien är att individerna arbetade med en stor variation av arbetsuppgifter på arbetsplatsen och därmed representerade arbetsplatsen på ett lämpligt vis. Med detta menar vi att resultat kan förstås i förhållande till hela arbetsplatsen.

Den valda datainsamlingsmetoden, semistrukturerade intervjuer, kan däremot kritiserars för att det endast är en viss typ av personer som är intresserade av att delta i intervjuer. Vi har trots detta valt metoden eftersom kvalitativa studier inte gör anspråk på att vara generaliserbara, utan att det snarare är av stor vikt att vi får innerhållsrika och djupa beskrivningar av deltagarnas upplevelser, vilket vi tror är troligare när deltagarna är själva intresserade av att delta i studien.

En möjlig kritik till studien är att den inledande observationsstudien, som vi sedan byggde relevanta teman till intervjuguiden på, ledde till mindre öppna frågor än vad kvalitativa uppsatser i regel har som målsättning. En fördel

med den aktuella metoden är emellertid att vi kunde urbana relevanta teman för just den aktuella arbetsplatsen, som vi kanske inte hade kunnat urskilja i annat fall. Den valda metoden var därför enligt oss lämplig för en uppsats i den aktuella omfattningen, då det möjliggjorde bra resultat trots begränsad tid för undersökningen.

Något viktigt att nämna i detta sammanhang är att vi, vid genomförandet av studien, upplevde det svårt att upprätthålla total anonymitet för deltagarna på grund av företagets lilla storlek. Detta, då den öppna planlösningen på arbetsplatsen medförde att det var möjligt att se vem som klev in i intervju-rummet vid vilket tillfälle.

Den externa validiteten anser vi är hög i denna studie då vi gjort observation i den naturliga miljön för att så lite som möjligt av miljön runt skulle påverka deltagarna på något sätt i hur de svarade under intervjuer. Eftersom de kvalitativa studierna med fenomenologisk ansats inte är ute efter att generalisera utan att få reda på upplevelsen hos deltagarna har vi hela tiden försökt att få intervjuerna och observationen så likt hur de har det på arbetet utan att vi skulle vara där. Dock påverkar vi arbetstagarna då vi inte är anställda på företaget och var nya ansikten för dem. Detta är något vi har haft i åtanke när vi gjort intervjuerna och observationen.

Något som vidare måste anses höjt validiteten är det faktum att intervjudeltagarna själva fick anmäla sitt intresse till att delta i studien, vilket innebar att ingen var ”tvingad” att delta. Det nämnda tros leda till ärligare svar. Resultatets tillförlitlighet stärks ytterligare av att deltagarna fick förklarat att medverkan eller uttalanden aldrig skulle kunna härledas till dem och genom den garanterade anonymiteten.

## Avslutande om arbetsmotivation

Efter redovisning av erhållna resultat finner vi det av betydelse att diskutera resultaten i förhållande till de mer generella teorierna om arbetsmotivation, nämligen Maslows (1987) behovstrappa, Hertzbergs (1966) tvåfaktorsteori samt McClellands (1987) behovsteori.

Maslows (1987) behovstrappa upplever författarna som i viss mån utspelad inom de nyare branscherna på dagens arbetsmarknad. Detta, då författarna uppfattar det som att alla deltagarna rör sig bland de sista två stegen, bekräftelse och självförverkligande. Vi kunde förvisso urskilja att vissa deltagare uttryckte ett större behov att känna sig som en del i produkten och att de önskade bekräftelse från de som de såg upp till. Vi kunde också urskilja några få som snarare pratade om termer som självförverkligande. Det nämna upplevdes dock snarare ha koppling till hur länge vederbörande arbetat på arbetsplatsen och vilken ”status” denne hade.

Hertzbergs (1966) tvåfaktorsteori rymmer såväl motivationsfaktorer som hygienfaktorer, vari hygienfaktorerna utgör baskraven för tillfredsställelse och motivationsfaktorer kompletterar genom möjlighet till att skapa trivsel och arbetsmotivation. I förhållande till den studerade arbetsplatsen blir hygienfaktorerna av särskilt stort intresse att analysera. Hygienfaktorer som erkännande när individen presterat, variation och intressegrad av arbetsuppgifter, möjligheter till utveckling och möjligheter till befördran nämndes av deltagarna som viktiga för arbetsmotivation.

McClellands (1987) teori kring arbetsmotivation bygger på tre behov: prestationsbehov, ett samhörighetsbehov och ett maktbehov. McClelland nämner att behoven kan variera i betydelse hos olika individer, men att åtminstone ett måste vara uppfyllt. I förevarande studie upplevdes inte maktbehovet, i form av att få uppmärksamhet som en ledare och att leda andra, vara en nödvändighet för arbetsmotivation. Något som istället noterades var att de hade ett rullande ansvar i de olika projekten vilket gjorde att de hade olika mycket ansvar vid olika projekt och då även mer eller mindre makt i

de olika projekten. Intervjupersonerna upplevde det som väldigt positivt och motiverande att veta att det kan vara de som har större möjlighet att styra i nästa projekt. Något som tydde sig ännu tydligare var prestationsbehovet. Intervjupersonerna var alla mycket resultatorienterade, och blev motiverade genom att arbeta i projekt. Samhörighetsbehov var sist av stor betydelse enligt deltagarna. De flesta deltagarna poängterade vikten att känna sig som en del i något större, och hur viktig tron på kollegorna och företaget var för arbetsmotivationen. Det gemensamma intresset, passionen för tv- spel, ökade förmodligen samhörigheten ytterligare, vilket alla deltagare upplevde resultera i en hög arbetsmotivation.

### **Förslag till vidare forskning**

Något som verkligen utmärkte sig under denna studiens gång var att det sällan är en faktor som påverkar arbetsmotivationen utan att det är flera olika faktorer som tillsammans skapar eller hämmar arbetsmotivation. Av de delar vi har tagit upp har vi pga. tid och storlek på denna studie bara kunnat nudda vid vissa av faktorerna så som drömmar vid barndom, hur mycket det påverkar vart man tar sig inom branschen. Man kan även studera mer om arbetsmiljö knutet till personlighetstyper då det var stor skillnad i hur arbetstagarna upplevde samma miljö. Vi upptäckte även i studien att det fanns en informell hierarki mellan de anställda och den skapades genom hur duktig man var på de olika verktygen som man arbetade med, den baserades alltså på kunskap och kompetens, detta är något som absolut kan studeras djupare och enligt oss ett intressant synsätt inom ledarroller och kompetens.

### **Avslutning**

Avslutningsvis kan konstateras att vi genom våra resultat funnit att tidigare teorier om arbetsmotivation innehåller många sanningar, men sällan återger alla dimensioner av arbetsmotivation. Faktorerna för arbetsmotivation som beskrevs under teoridelen hade förvisso betydelse, men inte lika mycket som vi kanske trodde inledningsvis. Kreativitet är förvisso starkt kopplad till arbetsmotivation, men skiljer sig samtidigt åt så mycket mellan olika

individer att det är svårt att dra några långtgående slutsatser. Vi har vidare funnit att det faktum att arbetsuppgifterna överlappar med arbetstagarnas hobby bidrog till högre arbetsmotivation. Denna koppling medför dock troligen även högre risk för nedsatt arbetsmotivation i de fall arbetstagaren inte får utvecklande och varierade uppgifter, då liknar plötsligt inte arbetsuppgifterna de tidigare hobbyprojekten som rymde så fria ramar. Här tror nämligen vi att det finns ett hot mot arbetsmotivation, som kanske inte kan jämföras med andra branscher.

Vi tror vidare inte att ledarskapet påverkar kreativiteten utan att det påverkar arbetsmiljön som i sin tur påverkar kreativiteten. Vi upplevde att informella ledare var av minst lika stor vikt som formella ledare. Det framkom nämligen tydligt från intervjuerna att den största makten och förtroendet främst kunde erhållas genom kompetens, snarare än genom titlar eller liknande.

Sammanfattningsvis kan konstateras att arbetsmotivation är resultaten av en komplex interaktion mellan individen och dess omvärld (arbetet, den sociala situationen utanför arbetet och samhället i stort). Vidare kan konstateras att de traditionella behovsteorierna, i form av t.ex. Maslows behovstrappa, inte i lika stor omfattning är tillämpningsbara i vad vi önskar kalla ”de nyare branscherna”, vari branschen för utvecklande av digitala spel får anses ingå. Det nämnda kan t.ex. bero på förändrad syn på relation mellan arbete och fritid, förändrad syn på arbetsmiljön och det sociala på arbetsplatsen osv. I denna fallstudie framkom bland annat betydelsen av arbetskollegornas kompetens samt betydelsen av att känna sig som en viktig del i produkten för arbetsmotivation. Det faktum att deltagarna hade sina arbetsuppgifter som hobby bidrog både till högre arbetsmotivation, som i sin tur kunde leda till högra grad av kreativitet, och till en stark känsla av samhörighet. Vidare torde det faktum att majoriteten av deltagarna inte endast såg arbetsplatsen som just en arbetsplats leda till en ökad arbetsmotivation att befinna sig på arbetet.

## Referenser

- Abrahamsson, B & Andersen, J.(2005). Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Malmö: Liber.
- Allvin, M. Aronsson, G. Hagström, T. Johansson. G & Lundberg, U. (2010) Gränslöst arbete- socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivism, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28 (1), 13-33.
- Amabile, T. (1996) Creativity in Context, Boulder CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon. H., Lazenby. J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile. T. (2008). Getting Down To The Business of Creativity. *Harvard Business School Alumni Bulletin*.
- Amabile, T & Kramer, J. (2010). What Really Motivates Workers. *Harvard Business Review* 88, no. 1.
- Berggren, C. Gillström, L & Östling, B. (2001). Praktiskt ledarskap: En bok om hur man gör när man leder människor. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber.
- Chmiel, N. (2008). Introduction to work and organizational psychology, a european perspective USA: Blackwell Publishers Ltd.

- Cooper, C.L & Locke, E.A. (2000). *Industrial and organizational Psychology, Linking Theory with Practice*. USA: Blackwell Publishers Ltd.
- Deal, J. Stawiski, S. Graves, L. Gentry, W & Weber, T. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1-16.
- Finke, R., Ward, T & Smith, S. (1992). *Creative Cognition: Theory, Research and Applications*. The MIT Press, Bradford.
- Hattie, J & Timberley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112, Doi: 10:3102/003465430298487.
- Hennessey, B. A. (2010). The Creativity- Motivation Connection. Kaufman, J.C. Sterberg, R. J. (Red.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (sid. 342-365). New York: Cambridge University Press.
- Herzberg, F. (1966). *The Motivation- Hygiene Theory, Work and the Nature of Man*. Cleveland and New York: The World Publishing Company. 71-91.
- Herzberg, F. Mausner, B & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. New York: Transaction Publishers.
- Holm, N. (2010, 10 november) Allt fler vill utbilda sig till spelutvecklare. *Sydsvenskan*.
- Isaksen, S. Lauer, K. Ekvall & G. Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184. Doi: 10.1207/S15326934CRJ1302\_5.

- Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2008). Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G. (2010). Psykologi i organisation och ledning. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufman, J. C & Sternberg, R. J. (2010). The Cambridge Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) Interviews. Learning the Draft of Qualitative Research Interviewing. Second Edition. Los Angeles: Sage.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2010). Den kvalitativa forskningsintervjun. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality. Third edition. New York: Addison Wesley Longman.
- McClelland, D.C. (1961). The achievement motive: How It Is Measured and Its Economic Effects. New York: The Achieving society.
- Merriam, S. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur.
- Millward, L. (2005). Understanding Occupational & Organizational Psychology. London: Sage Publications.
- Mueller, J & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
- Parks, L & Russell, P.G. (2009). Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*, Volume 47, Issue 7, sid 675-684.



- Popper, K. (2000). *The Logic of Scientific*. Patstow. Cornwall: Discovery. TJ International ltd.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity. Theories and Themes: Research, Development and Practice*. San Diego: Elsevier Academic Press.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation- En studie av ingenjörer*. Stockholm: IMIT.
- Shaughnessy, J. Zeichmeister, E & Zeichmeister, J. (2012). *Research methods in psychology*. New York: McGraw- Hill International Edition.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapliga rådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 17 april 2014 från Libris.
- Willing, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology, Adventures in theory and method*. Second edition. Buckingham: Open University Press.

## Bilaga 1

### Kandidatuppsats: Intervjuguide

Syftet med studien är att undersöka arbetsmotivation i förhållande till nedanstående teman.

#### Teman:

- Kreativitet
- Belöning/feedback
- Hobby/krav
- Arbetstider (Flextider/ förtroendearbetstid)
- Arbetsmiljö

#### Presentation av oss inför studien

- Tid och datum.
- Sarah förhåller sig tyst och gör stödanteckningar, medan Ebba ställer frågor samt eventuella följdfrågor.
- Inspelning av intervjun.
- Presentation av oss och vår utbildning
- Syftet med intervjun.
- Anonymitet samt förklaring om hur informationen från intervjun kommer att användas.
- Deltagarna har alltid möjlighet att dra sig ur.
- Frågor innan påbörjande av intervjun

#### Bakgrund

1. Vill du berätta lite om dig och din bakgrund (ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenhet etc.)?
2. Upplever du Er produkt (spelen) som en kreativ produkt?

*Moln 1:*

Beskriv hur du upplever din arbetsplats?  
- hur, varför?

*Moln 2:*

Vill du beskriva vad du motiveras av på din arbetsplats?  
- hur, varför?  
- motiveras till utveckling?  
- arbete i grupp?  
- arbetstider?

*Moln3:*

Kan du beskriva dina hobbies?

- hur, varför?
- beskriv hur de sett ut över tid, har de förändrats sen du började arbeta med dem?

*Moln 4:*

Beskriv när du känner dig som mest kreativ?

- Hur, varför?
- Krav på kreativitet?

*Moln 5:*

Hur upplever du att feedback påverkar din arbetsmotivation?

*Avslutning:*

Tycker du det är något som vi har missat när det kommer till motivation och ditt arbete?

## Bilaga 2

### **Information som delas ut i samband med intervjuer**

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som för närvarande skriver vår kandidatuppsats i psykologi. Temat för uppsatsen är motivation på arbetsplatsen, med anknytning till bland annat arbetsmiljö, belöning, arbetstider.

Vi är tacksamma för ditt deltagande. Intervjun består av cirka 15 frågor. Var god och besvara varje fråga utifrån dina egna upplevelser och så detaljerat som möjligt.

Undersökningen är anonym och kommer att hanteras med stor varsamhet. När studien och uppsatsen är slutförd kommer resultatet att finnas tillgängligt för de som är intresserade att ta del av det.

Vid frågor, kontakta oss via mail [ebbag@hotmail.com](mailto:ebbag@hotmail.com) alternativt [sarah@alberius.com](mailto:sarah@alberius.com).

Ett stort tack för Ditt deltagande,

Hälsningar,  
Ebba och Sarah