

Lene Regine Sørskår

Sjur Gran Sørskår

Er det bare lønn som teller?

En studie av stabilitet og tilvekst av
humankapital i IT-bransjen.

Masteroppgave 2023

Oppgaven er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet» ved
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL: Er det bare lønn som teller?

En studie av stabilitet og tilvekst av humankapital i IT-bransjen.

FORFATTER **Lene Regine Sørskår og Sjur Sørskår**

VEILEDER:

Kandidatnummer:

200808

.....

257117

.....

Navn:

Lene Regine Sørskår

.....

Sjur Gran Sørskår

.....

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

Forord

Denne oppgaven er gjennomført som en avslutning på vårt deltidsstudie, Executive Master in Business Administration (E-MBA) ved Universitetet i Stavanger 2022/2023 og utgjør 30 studiepoeng.

Kurset er et erfaringsbasert masterprogram som baserer seg på reell kunnskap og kompetanse fra arbeidslivet. Nå har vi hatt seks valgfrie fag innen økonomi, ledelse og strategi. Og det føles litt som om ringen sluttes når vi nå skriver oppgave som omhandler vår egen bransje ispedd perspektiver fra utdanningen.

Vi vil samtidig benytte anledningen til å takke alle som har støttet oss på veien mot det endelige målet. Vi takker derfor venner og familie som har bistått med barnepass, tips og moralsk støtte. Dette gjelder især våre foreldre Synnøve, Svein, Jostein og Anette.

Vi takker våre faglige kompetente og engasjerte lærere i alle fag, vår kunnskapsrike og støttende mentor, Jan Erik Karlsen og alle respondentene som har bidratt med innsikt i denne masteren.

Våre økonomiske sponsorer og arbeidsgivere:

Webstep ASA, Okse AS og Boitano AS.

Og ikke minst våre tre nydelige og overbærende barn;

Mathilde, Marcus og Ole Marius

som har måttet leve med to foreldre som har brukt mye tid og fokus på skole.

Stavanger 31. Mai 2023

Resyme

Denne oppgaven ser på hvordan IT-konsulenter i Stavanger kan tenke og handle i sitt konkurranseutsatte jobbmarked. Oppgaven ser på hvordan IT-konsulentselskaper kan posisjonere seg for å på best mulig måte klare å styrke **tilvekst** og **stabilitet** av **humankapital**. Gjennom intervjuer med IT-konsulenter blir det kartlagt hvilke kriterier de vektlegger i sin vurdering og sitt valg av arbeidsplass.

Problemstillingen vår er som følger:

- *Hvilke faktorer styrker **stabilitet** og sikrer **tilvekst** av humankapital blant IT-konsulentselskaper i Stavangerregionen?*
- *Og hvordan påvirkes **tilvekst** og **stabilitet** av den uformelle organisasjonen?*

Problemstillingen er kanskje like aktuell for resten av verden som for Stavanger, men vi har valgt å avgrense omfanget til vår egen region for å finne svar som er mer spesifikke, håndgripelige og anvendelige. Dette for å prøve å unngå å bli for generelle.

Studiens empiri kommer fra kvalitative intervjuer av IT-konsulenter fra Stavanger.

Vi danner oss et inntrykk av hvilke drivere og insentiver som har vært viktige i valget av arbeidsgiver. Studien komplementerer eksisterende teoretiske antakelser om **tilvekst** og **stabilitet**.

Empirien viste at IT-konsulentene hadde forskjellige drivere de vektla som det viktigste for seg i dette valget. Vi fremmer, basert på empirien, en ny antakelse om at konsulenter i startfasen har større behov for tilhørighet, anerkjennelse og karriereveiledning enn seniorer som har vært lenge i arbeidslivet. Etter nok anerkjennelse både faglig og sosialt oppleves tryggheten for egen kompetanse stor nok til at konsulentene heller søker til selskaper som tilrettelegger for økonomiske insentiver til fordel for en trygg psykososial kultur.

Empirien viste at IT-konsulentene som var ferske i bransjen hadde høyt behov for psykologisk trygghet. Det behovet ble redusert samtidig som de ble tryggere i bransjen og hadde fått mer erfaring. Basert på vår egen erfaring og med bekreftelse i empirien oppleves dette som en samvariasjon. Når behovet for psykologisk trygghet gikk ned, økte behovet for lønn.

Basert på studiens empiri kan man vurdere om psykologisk trygghet og økonomi kan være omvendt proporsjonale. Empirien har også identifisert et interessant funn relatert til **motivasjonsfaktorer** og **hygienefaktorer**. Det var observert at hvis en forventet at en bestemt motivasjonsfaktor skulle være til stede, ville den faktoren i stedet bli omdannet til en hygienefaktor. Siden ingen mennesker er like, kan det være vanskelig å definere hvilke goder/insentiver/drivere som faktisk er viktige for den enkelte IT-konsulent og vi anbefaler å bruke studiens erfaringer som generell kunnskap og ikke som en spesifikk oppskrift for alle og enhver.

De kvalitative forskningsintervjuene som er gjennomført gir en pekepinn i retning av hva en bør vurdere å bruke som virkemidler når det kommer til å anskaffe humankapital og samtidig holde på dem på en god måte.

Nøkkelord: IT-bransjen, valghandlinger, motivasjonsfaktorer, tilvekst av humankapital.

Innhold

Forord	3
Resyme	4
1. Innledning	7
1.1. <i>Oppgavens rasjonale</i>	8
1.1.1. Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?	8
1.1.2. Hvilke faktorer sikrer tilvekst av humankapital?	8
1.1.3. Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?.....	9
1.2. <i>Avhandlingens oppbygging</i>	9
1.2.1. Avhandlingens avgrensning	9
1.2.2. Demografisk avgrensning	9
1.3. <i>Hensikten med studien</i>	11
1.4. <i>Avklaring ord</i>	12
2. Teori	13
2.1. <i>Teoretiske hovedperspektiver</i>	13
2.1.1. Motivasjon	13
2.1.2. Psykologisk trygghet	18
2.1.3. Ledelse	23
2.1.4. Kultur.....	26
2.1.5. Evaluering av teoribidragene.....	29
2.2. <i>Hvite felter på teorikartet?</i>	29
2.3. <i>Forskningsspørsmålet</i>	30
3. Design og metoder	31
3.1. <i>Forskningsdesign Metodevalg</i>	32
3.1.1. Fenomenologien og kvalitative forskningsintervjuet	32
3.2. <i>Flytmodell</i>	35
3.2.1. Litteraturgjennomgang.....	36
3.2.2. Vurdering av forskningsspørsmål	36
3.2.3. Utvikling av intervjuguide, testing og booking av respondenter.....	37
3.2.4. Kvalitative intervju rundt forskningsspørsmål.....	39
3.2.5. Syntetisering av innsikt og kartlegging av funn	39
3.2.6. Utprøving av forskningsspørsmål mot kvalitative funn.....	40
3.2.7. Utprøving av kvalitative funn mot teori.....	41
3.3. <i>Analyse av data</i>	41
Forskningsetiske valg og kritisk distanse.....	41
3.3.1. Reliabilitet og validitet.....	41
4. Resultater	44
Analyseteknikk av kvalitativ data.....	44

4.1.	<i>Respondentene</i>	44
4.2.	<i>Empiri</i>	45
4.2.1.	Humankapitalens stabilitet	45
4.2.2.	Humankapitalens tilvekst.....	50
4.2.3.	Den uformelle organisasjonens påvirkning.....	54
4.2.4.	Psykologisk trygghet og avlønning	58
4.2.5.	Oppsummering av empiri og metode.....	61
5.	Diskusjon	65
5.1.	<i>Hovedutfordringer</i>	65
5.1.1.	Motivasjon	65
5.1.2.	Psykologisk Trygghet.....	68
5.1.3.	Ledelse	71
5.1.4.	Kultur.....	73
5.2.	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	76
5.2.1.	Motivasjonsfaktor kan raskt bli til hygienefaktor	76
5.2.2.	Psykologisk trygghet og lønn har en samvariasjon	78
5.2.3.	Høye kostnader ved tap av IT-konsulent	80
5.3.	<i>Praktiske implikasjoner</i>	80
5.3.1.	Psykologisk trygghet gir mer lojalitet.....	80
5.3.2.	Man kan etablere juniormiljø eller seniormiljø basert på insentiver	81
6.	Konklusjon	83
6.1.	<i>Evalueringsav forskningsspørsmål</i>	84
6.1.1.	Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?	84
6.1.2.	Hvilke faktorer sikrer tilvekst av humankapital?	85
6.1.3.	Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?...85	
6.1.4.	Er det samvariasjon mellom de to fenomenene psykologisk trygghet og avlønning?.....	85
6.2.	<i>Samsvaret med tidligere forskning</i>	86
6.3.	<i>Begrensninger og muligheter</i>	86
6.4.	<i>Er det virkelig bare lønn som teller?</i>	86
6.5.	<i>Behov for ny forskning</i>	87
7.	Referanser	89
8.	Vedlegg	91
8.1.	<i>Intervjuguide Konsulenter</i>	91
8.2.	<i>Invitasjonsbrev til fokusgruppeintervju</i>	94
8.3.	<i>Samtykkeerklæring</i>	98
8.4.	<i>Miro Brett</i>	99
8.5.	<i>NDS Godkjenning</i>	100

1. Innledning

Verden digitaliseres stadig, og det dukker hele tiden opp nye bedrifter med nye digitale produkter og tjenester. Gamle produkter og tjenester oppdateres og vedlikeholdes for å holde tritt med nye krav og forventninger. Basert på vår erfaring i IT-bransjen i Stavanger har vi gjort noen observasjoner som er interessante å kikke nærmere på.

Det kan være vanskelig for bedrifter å få tilgang på nok humankapital til å dekke bedriftens behov for IT-kompetanse. Det kan gjelde både for vanlige ansettelser til varige behov, så vel som for midlertidige kapasitetsbehov eller spesialistkompetanse. Når bedrifter ønsker tilgang på ressurser de ikke får tilgang til å rekruttere må de vurdere å *leie* inn denne kapasiteten.

På bakgrunn av dette er det stor etterspørsel i markedet etter IT-konsulenter.

I papirutgaven av Dagens næringsliv, mandag 03.04.23 skriver Harald Berglihn artikkelen «**Tre av fire bedrifter får ikke tak i eksperter: - Alvorlig**» (Berglihn, 2023) Artikkelen tar utgangspunkt i en undersøkelse som Manpower Group har gjort i 765 bedrifter og konklusjonen viser at det aldri før har vært vanskeligere å få tak i riktig kompetanse. Det står videre at «**Særlig sliter de innen IT og HR**». (Berglihn, 2023) Våre erfaringer som konsulent og rekrutterer i IT-bransjen i Stavanger, resonnerer med artikkelen og det oppleves å være for liten tilgang på humankapital i markedet med den riktige kompetansen til å dekke behovet.

Med dette oppstår markedet for konsulentbyråer som da kan tjene gode penger på å leie ut konsulenter til selskaper i «nød». Det brukes derfor store ressurser på å både rekruttere og å «holde på» konsulenter. Konsulentene er attraktive og blir til stadighet forsøkt rekruttert til andre konsulenthus med bedre vilkår, som igjen gjør at det også er krevende å holde på de folkene en allerede har klart å rekruttere til seg.

Denne masteroppgaven er en forskning på hvilke faktorer som gjør at konsulenter ønsker å bli i et konsulenthus i Stavanger, og hva som gjør at noen ønsker å bytte.

1.1. Oppgavens rasjonale

Ettersom en IT-konsulent kan ha nøyaktig like arbeidsoppgaver hos de forskjellige konsulenthusene, og til og med kan være utleid til samme kunde i samme prosjekt, har vi stilt oss nysgjerrige til hvilke faktorer som trigger IT-konsulentene til å foreta et bytte av arbeidsgiver/konsulenthus. Samtidig kan man også stille seg undrende til hvorfor IT-konsulenter velger å bli værende i et konsulenthus når de får tilbud som kan ha vesentlig bedre vilkår et annet sted. Hvilke faktorer påvirker så en IT-konsulent til å ta valget om å bli igjen eller å bytte konsulenthus?

Det å kartlegge motivasjon hos en IT-konsulent kan være avgjørende for å forstå tendensen. Oppgaven har på bakgrunn av det, følgende overordnet problemstilling:

- *Hvilke faktorer styrker stabilitet og sikrer tilvekst av humankapital blant IT-konsulentselskaper i Stavangerregionen?*
- *Og hvordan påvirker den uformelle organisasjonen dette?*

For å kunne besvare problemstillingen, har vi noen forskningsspørsmål som kan bidra til å berike svaret. Oppgavens tre forskningsspørsmål for å avdekke dette er:

1.1.1. Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?

Her er det ønskelig å avdekke hva konsulenthus bør gjøre for å holde på humankapital i selskapet. Det er interessant å se på hva som gjør at IT-konsulenter ønsker å bli værende hos eksisterende arbeidsgiver til tross for at de kan ha like oppgaver og bedre vilkår hos andre konkurrerende konsulenthus.

1.1.2. Hvilke faktorer sikrer tilvekst av humankapital?

Dette forskningsspørsmålet skal bidra til å forstå hvordan et konsulenthus kan sikre tilvekst av humankapital. Og hva som skal til for at en IT-konsulent skal velge å endre arbeidsgiver til fordel for en ny. Er det pekuniære betingelser som lønn og pensjon, eller er det andre goder som veier tungt for konsulentens valg?

1.1.3. Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

Med dette forskningsspørsmålet er målet å finne ut i hvilken grad det sosiokulturelle miljøet påvirker valget om å bytte arbeidsgiver. I hvilken grad er sosiale tilstelninger viktige? God kommunikasjon, verbal identitet og et godt velfungerende lederskap. Hvor viktig er stolthet i selskapet, selskapets omdømme, mulighet for kreativitet og verdien av følelsen av samhold?

1.2. Avhandlingens oppbygging

For å kunne besvare disse spørsmålene som er nevnt over, er det vesentlig å skaffe god empiri om hverdagen til IT-konsulenter.

Som nevnt tidligere i oppgaven har det blitt observert et fenomen som er grunnlaget for denne oppgaven. Et fenomen som vi ikke har funnet dekning for og forklart i eksisterende teori.

Det observerte fenomenet handler om at IT-konsulenter får tilbud om bedre vilkår hos andre potensielle arbeidsgivere som også er konsulenthus med samme oppgaver, likevel velger å bli hos eksisterende arbeidsgiver.

På det grunnlag er det derfor valgt å gjøre bruk av abduktiv tilnærming, hvor utgangspunktet er i observasjonene og utvikler seg videre derfra.

Det vil bli gjennomført en kvalitativ metode for å danne empiri som kan sammenlignes med et teoretisk fundament.

Til denne kvalitative metoden skal det gjennomføres intervjuer med IT-konsulenter fra forskjellige konsulenthus i Stavangerregionen.

1.2.1. Avhandlingens avgrensning

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene er det noen gitte avgrensninger. Dette for å redusere mengden og tydeliggjøre empiri og resultat.

1.2.2. Demografisk avgrensning

Oppgaven er avgrenset til Stavangerregionen. Dette av flere hensyn. Det oppleves at omfanget fort kan bli alt for stort og resultatet for vagt dersom en ser utover et større

demografisk perspektiv. Selv bare kulturforskjellene ut over vårt eget distrikt er store nok til å gi uønskede skjevheter i forskningen.

1.2.2.1. Segmentering

For å kunne sikre et godt datagrunnlag segmenterer vi IT-konsulentene i definerte grupper av bransjens egen standard. IT-bransjen i Stavanger avgrensers dem i følgende tre grupper;

1. Juniorkonsulent
 - a. 0-2 års erfaring
2. Konsulent
 - a. 2-4 års erfaring
3. Seniorconsulent
 - a. Over 5 års erfaring

Bransjens begrunnelse for hvorfor IT-konsulentene er segmentert på denne måten er basert på grad av erfaring og selvstendighet. Det er svært verdifullt for et konsulenthus å ha en seniorconsulent som er selvstendig, har faglig tyngde, og som vet hvordan en skal oppføre seg ute blant kunder.

Seniorer oppleves som erfarne på hvordan de tar imot oppgaver og utfører dem, uten å trenge detaljerte instruksjoner. Det er også personlige faktorer som påvirker definisjonen på en er en junior eller en senior, det er altså ikke kun erfaring, men også personlighetstrekk. For å gjøre det enkelt for oss i denne oppgaven har vi valgt å definere dem med års erfaring, da dette er data som er enkelt å hente inn.

En junior kan kreve mye oppfølging, opplæring og tid fra både arbeidsgiver og kunde (Thompson, 2013). De må få assistanse med selve oppgavene de skal gjøre, lære forskjellige bransjer å kjenne (siden IT-bransjen arbeider på tvers av mange forskjellige bransjer), og ofte bli tildelt passende oppgaver. Det vil derfor være mindre behov for å rekruttere juniorkonsulenter og konsulenter med et par års erfaring.

Basert på egne erfaringer med IT-konsulenter definerer vi noen kjennetegn og særtrekk ved dem. Et av de tydeligste kjennetegnet ved IT-konsulenten er at det er en ujevn kjønnsbalanse, det er et mannsdominert yrke. Men de siste årene har det heldigvis kommet flere dyktige kvinner til bransjen. De fleste konsulentene har høyere utdannelse, samtidig som det også er noen som har et høyere nivå av selvlæring.

Aldersspennet i IT-bransjen varierer fra unge studenter til nærmere pensjonsalder. Det er en interessant refleksjon, at det etter vår oppfatning, ikke er mange IT-konsulenter som er tett på pensjonsalder. Grunnene til det kan være mange, som f.eks. at teknologien beveger seg for raskt eller at de heller søker til faste stillinger i produkthus eller lignende.

Selv om vi erfarer dette, er dette ikke noe vi velger å sette søkelys på i oppgaven, da det ikke påvirker forskningsspørsmålene i særlig grad.

Vi vil også si at bransjen er moden når det kommer til arbeidsmetodikk og kultur. Den arbeider agilt og metodisk og samhandler gjerne godt i grupper eller lag.

1.2.2.2. IT-konsulent som respondent

Denne oppgaven vil også ha en avgrensning ved å kun innhente empiri fra IT-konsulenter. Det var til vurdering om ledere skulle blitt inkludert i denne oppgaven, men den endelige avgjørelsen ble at de ikke ble intervjuet. Dette for å redusere en potensiell påvirkning på empirien som kom fra lederne opp mot IT-konsulentene. Vi tar også med det utgangspunkt i et individperspektiv heller enn et organisatorisk perspektiv.

1.3. Hensikten med studien

Hensikten med denne studien er å kartlegge om det er mulig å finne en form for oppskrift på hvordan man kan hindre eller redusere lekkasje av IT-konsulenter til andre konsulenthus og samtidig styrke mulighet for tilvekst.

Fasiten på en slik oppskrift ville vært ettertraktet. Det vil kunne føre til at bedrifter ville kunne redusere kostnader knyttet til det organisatoriske arbeidet, rekruttering og potensielt kundefrafall knyttet til frafall av humankapital.

Det kan redusere kostnader med kulturendringer, og samtidig øke motivasjon og trivsel blant eksisterende ansatte.

Gjennom å kartlegge psykologisk trivsel, kultur, ledelse og forskjellige faktorer som motiverer og påvirker konsulentene vil en ha god innsikt i hvilke insentiver som er viktige å beholde og fokusere på, og hvilke tiltak som er mindre viktige å bruke ressurser på eller velge å fjerne.

Hensikten vil være å kunne styrke ansattes motivasjon og trivsel, og gjennom det også styrke tilvekst i selskapet.

1.4. Avklaring ord

IT-konsulent

I denne oppgaven vil det være, som nevnt, tre segmenter respondenter.

Disse er junior, konsulenter og senior. For å unngå forvirringer vil disse navnene bli brukt gjennom hele oppgaven. Til tider kan det være at noen deler i oppgaven vil ordet "IT-konsulenter" bli brukt for å dekke alle tre segmentene i en. Da er det en generell formulering av en IT-konsulent, og da ikke begrenset til ett av segmentene.

Konsulenthus

For denne oppgaven vil et konsulenthus bety et selskap som har til primæraktivitet å ansette IT-konsulenter for å så leie disse ut til andre bedrifter.

2. Teori

For å belyse områdene det ønskes å forske på har det blitt vurdert mye forskjellig teori. Det er konkludert med at det ønskes å bruke følgende teoretiske bidrag til å forklare, drøfte, rasjonalisere og underbygge funn fra innsiktsfasen.

Oppgavens forskningsspørsmål handler om hvordan styrke stabilitet og tilvekst av humankapital og hvordan den uformelle organisasjonen bidrar til det samme.

Det er derfor naturlig at denne avhandlingen tar inn teorier om motivasjon, psykologisk trygghet, ledelse og kultur. Det kan også inneholde fragmenter av empiriske studier som har undersøkt sammenhengen mellom lønn og arbeidsmotivasjon.

Videre vil det diskuteres styrker og begrensninger ved den eksisterende litteraturen. Samt vurdere hvorvidt egen forskning kan være med å bidra til å dekke eventuelle gap.

I slutten av dette kapittelet vurderes det om den empiriske teorien gir nye synspunkter som kan påvirke forskningsspørsmålene.

2.1. Teoretiske hovedperspektiver

Forskningsspørsmålene har fellestrekk som er interessante for utgangspunktet til det teoretiske grunnlaget: Motivasjon, kultur, psykologisk trygghet og ledelse.

Det tas derfor utgangspunkt i teorier som er relevant for disse fire.

2.1.1. Motivasjon

Motivasjon er en forutsetning for både tilvekst og stabilitet. Teorier rundt dette vil derfor være svært aktuelle for oppgaven. I denne oppgaven har vi valgt å bruke Mitchells beskrivelse av motivasjon: Psykologiske prosesser som retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1982, 81).

Her blir motivasjon omtalt med tre ord: **Retning, intensitet og utholdenhet.**

Mennesker bruker en viss mengde tid og krefter(intensitet) for å nå et gitt mål (retning) med en gitt utholdenhet for å sikre at målet blir nådd. Et motivert individ vil bruke stor intensitet og utholdenhet for å nå sin retning, mens en med lav motivasjon vil bruke lav intensitet og kort utholdenhet for å muligens ikke nå sitt mål eller retning.

Motivasjon er vesentlig for å kunne forstå hvorfor IT-konsulenter velger å bytte arbeidsgiver. Vår bransjeerfaring tilsier at en demotivert arbeidstaker kan være et lett

bytte for en rekrutterer som kan friste med andre vilkår, som nye spennende oppdrag og et mer spennende arbeidsmiljø. Det vil derfor være avgjørende for en arbeidsgiver som ønsker å ta vare på sine ansatte, at den kjenner til hva som påvirker motivasjonen til den enkelte ansatte.

2.1.1.1. Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en motivasjonsteori som beskriver to faktorer som kan påvirke motivasjonen og tilfredsheten til arbeidstakere på arbeidsplassen (Herzberg et al., 1993). Herzbergs tofaktorteori kan berike oppgaven for å undersøke om hvordan motivasjon og tilfredshet kan påvirke arbeidstakere. Den kan også bidra med å gi eksempler på hvordan man kan øke motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Teorien mener at **tilfredsstillelse** i jobbsammenheng ikke nødvendigvis er det motsatte av **misnøye** på jobb, men at den bør oppfattes som to forskjellige faktorer som ikke er direkte motsetninger.

I følge Herzberg er det altså to sett med faktorer som påvirker de ansattes motivasjon og jobbtildfredshet (Herzberg et al., 1993):

Hygienefaktorer er faktorer som må være til stede for å forhindre misnøye blant ansatte. Disse faktorene må være til stede for at de ansatte skal være fornøyde med sin arbeidsplass (Herzberg et al., 1993). Om de ikke er til stede kan det føre til misnøye og tap av motivasjon. Hygienefaktorer kan være lønn, status, jobbsikkerhet, arbeidsforhold, arbeidsmiljø, frynsegoder, politikk og prosedyrer og mellommenneskelige relasjoner. Men det er altså ikke gitt tilfredsstillelse selv om disse faktorene er dekket (Herzberg et al., 1993).

Motivasjonsfaktorer er faktorer som bidrar til motivasjon og jobbtildfredshet hos den ansatte. Disse vil gi den ansatte mening og verdighet til jobben. Faktorene vil være det den ansatte anser som meningsfylt arbeid, fornuftig mengde utfordringer, arbeidsforhold, måloppnåelser, muligheter for personlig vekst og utvikling, anerkjennelse, ansvar og avansement. Om denne type riktig motivasjonsfaktor er til stede, vil sannsynligheten være større for at de ansatte har økt motivasjon og jobbtildfredshet. Men igjen mener Herzberg at det ikke er nødvendigvis en mistriksel selv om disse faktorene ikke er dekket (Herzberg et al., 1993).

Herzbergs tofaktorteori tar utgangspunkt i at jobbtilfredshet skapes av jobbinnholdet og baserer seg på den ansattes mål om selvrealisering og for egen vinnings skyld.

Teorien tar også opp at misnøye med jobb ikke direkte samsvarer med fravær av disse motivasjonsfaktorene. Selv om motivasjonsfaktorer er “grunnsteiner” for trivsel så er det ikke nødvendigvis mistrivsel dersom de ikke er til stede. På lik linje kan hygienefaktorene skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men det blir ikke automatisk noe trivsel i at de er dekket for (Herzberg et al., 1993).

Derfor mener Herzberg at ledere bør fasilitere en basis av hygienefaktorer og samtidig fokusere på motivasjonsfaktorene for å skape et konstruktivt arbeidsmiljø og samtidig motivasjon og arbeidstilfredshet (Herzberg et al., 1993).

I et marked med høy etterspørsel og lav tilgang på humankapital er vår erfaring at konsulenthusene til stadighet lokker med nye virkemidler og at de oftere frister med forskjellige frynsegoder i tillegg til at de leverer sterkt på motivasjonsfaktorer.

I diskusjonskapitlet, med denne tofaktorteorien i tankene, blir det derfor interessant å se på hvordan konsulentene lar seg påvirke av disse frynsegodene.

Et eksempel innenfor IT-bransjen hvor fokuset er på motivasjon og tilfredshet ved bruk av tofaktorteori, kan være å belønne ansatte for å oppnå bestemte prestasjonsmål med for eksempel en bonus eller lønnsøkning. Etter vår erfaring har IT-bransjen mange hygienefaktorer som må være til stede, da IT-konsulentene forventer mye fra en arbeidsgiver på grunn av stor forhandlingsmakt i markedet gjennom knappheten på arbeidskraft (Berglihn, 2023).

IT-bedrifter kan for eksempel også øke motivasjonen og tilfredsheten ved å tilby muligheter for personlig utvikling innenfor selskapet. Dette vil aktivere motivasjonsfaktorene i tofaktorteori, som dermed kan øke ansattes jobbtilfredshet og trivsel.

2.1.1.2. Selvbestemmelsesteorien

For å kunne ha et godt grunnlag med motivasjonsteorier, anses det viktig å ta med selvbestemmelsesteorien i denne oppgaven. Dette fordi mange lærebøker kan ofte omtaler motivasjon som et mengdebegrep når det skal beskrive om en ansatt har høy eller lav motivasjon til å gjennomføre en oppgave (Olafsen, 2018). Dette til tross at det

har blitt gjort forskning som kan vise til at det ikke bare er mengden som er viktig, men også kvaliteten av motivasjonen.

Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som har funnet støtte for at mennesker kan drives av ulike typer motivasjon (Deci et al., n.d.). Det er viktig å forstå at motivasjon ikke bare kan komme fra indre og ytre motivasjon, men også andre typer motivasjon.

Indre motivasjon viser til en persons egen glede av å utføre en oppgave eller aktivitet uten å nødvendigvis forvente eller trenge monetær avlønning.

Personen har en lidenskap eller interesse for aktiviteten som gjennomføres og som gir en følelse av tilfredsstillelse eller glede. (Deci et al., n.d.)

Ytre motivasjon viser til at en person velger å gjøre en aktivitet eller oppgave for å oppnå et ytre insentiv eller belønning i form av eksempelvis penger, anerkjennelse, ros, frykt for straff eller press fra andre mennesker. (Deci et al., n.d.)

Indre motivasjon er den sterkeste formen for motivasjon, og den som fører til beste resultater ofte fordi den fører til konsistent handling. Det er motivasjon som virker på personens indre og beriker den. Mens ytre motivasjon kan være vanskelig å holde over tid da det ikke alltid er motivasjon som gir personer så mye av som stikker dypt. Ytre motivasjon kan for eksempel være noe som gir en kjapp, men ikke en langvarig gevinst. Teorien ble utviklet på 80-tallet og er fortsatt svært relevant i dag i sammenheng med blant annet arbeidslivet.

Selvbestemmelsesteorien beskriver det som fire forskjellige typer motivasjon innad i indre og ytre motivasjon (Olafsen, 2018);

1. Ytre regulering (Ytre motivasjon)
2. Introjeksjon (Ytre motivasjon)
3. Identifisert regulering (Indre motivasjon)
4. Integrert regulering (Indre motivasjon)

Den første handler om ytre regulering og er under kategorien; ytre motivasjon. Der er det snakk om å unngå straff eller få belønning. Det er handlinger og atferd som er påvirket eksternt.

Den andre er introjeksjon og handler om atferd hvor man ønsker å oppnå en følelse av stolthet, eller rett og slett unngå følelse av skam og skuffelse (Olafsen, 2018). Her vil det kun være egen selvfølelse som påvirker og knyttes opp til vår atferd.

Den tredje er identifisert regulering og handler om å være lojal om egen identitet og mål. Det vil ofte innebære en følelse av frihet.

Den fjerde er integrert regulering. Dette er den sterkeste graden for indre motivasjon som en vil oppleve (Olafsen, 2018). Man identifiserer seg ikke bare med selve handlingen som kan gjøres, men også med verdien den gir til omverden.

2.1.1.3. Maslows behovsteori

Maslows behovsteori ble utarbeidet av Abraham Maslow på midten av 1900-tallet, teorien tar for seg en kategorisering av menneskers behov fordelt på 5 nivåer (Maslow, 1943). Et viktig moment med Maslows behovsteori, er at det er helt essensielt at det første nivået; fysiologiske behov er dekket før man går videre til neste behov. Maslow mente at det ikke var mulig for mennesker å bevege seg videre fra et nivå før man har fått det dekket. Nivåene som er nevnt i Maslows behovsteori er i rekkefølge og lyder følgende:

- Fysiologiske behov (mat, vann søvn)
- Sikkerhetsbehov (Psykisk og fysisk trygghet og sikkerhet)
- Sosiale behov (Vennskap, relasjoner)
- Anerkjennelse og Selvfølelse (selvrespekt, anerkjennelse, status i samfunnet)
- Selvrealisering (oppleve personlig vekst og utvikling)

Teorien ble først i 1960 fremstilt hierarkisk av Charles McDermid i hans artikkel “How Money motivates Men” i den pyramideformen vi kanskje er mest kjent med for å se behovsteorien i dag (McDermid, 1960).

Grunnet forskningsspørsmålene ligger det nært å ta en vurdering rundt IT-konsulentenes behov og at IT-konsulenter som andre mennesker først må dekke sine primærbehov før de kan klatre i behovshierarkiet. Det vil være interessant å se om nivåene av senioritetsgrad som IT-konsulent påvirker følelsen av behov for selvrealisering. Det er kanskje nærliggende å tro at behovet for lønn, trygghet og arbeidsforhold veier tungt i starten, og så vil det være interessant å se i hvilken grad de får behov for

selvrealisering ved en gitt senioritet og i hvilken grad den utspiller seg i form av konsulentens valg om å eventuelt bytte jobb.

2.1.2. Psykologisk trygghet

«Psykologisk trygghet er en delt tro på at teamet er trygt for mellommenneskelig risikotaking.» (Edmondson, 1999, 350)

Det kan defineres som evnen til å vise og bruke seg selv uten frykt for negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere (Edmondson, 1999)

Basert på sitatet fra Edmondson kan man se for seg at psykologisk trygghet påvirker både stabilitet og tilvekst av humankapital. Det ansees derfor relevant for våre forskningsspørsmål. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i disse to teoriene for psykologisk trygghet.

2.1.2.1. Social exchange theory

Sosial utvekslingsteori påstår at mennesker former sosial tilhørighet gjennom oppfatning av balansen mellom kostnader og fordeler. Medarbeidere som føler stor psykologisk trygghet er mer sannsynlig å interagere med andre medarbeidere og ledere og at disse derfor vil føle større tilhørighet og ha større lojalitet og mindre behov for å bytte jobb (Homans, 1958).

Denne teorien hevder altså at vi er vår egen lykkes smed. Vi etterstreber lav innsats til høy gevinst for oss selv. For eksempel vil dette kunne bety at det vil være spennende for en konsulent som er utleid til en kunde med en gitt lønn å få tilbud fra et nytt konsulenthus med oppdrag hos samme kunde, til høyere lønn. Dette selvsagt også sett i lys av behovet for psykologisk trygghet, kultur og andre elementer allerede er dekket. Her veies altså kostnaden med å bytte arbeidsgiver opp mot godene det gir.

Teorien forteller altså at vi gjør utvekslings-avveininger når vi vurderer nye arbeidsgivere også. Vi sjekker om godene ved å bytte til en ny arbeidsgiver er større enn kostnaden ved selve byttet. Det blir interessant når vi kommer til innsiktsfasen å se på hvilke av disse kost/nytte vurderingene konsulentene har lagt til grunn når de har byttet jobb.

2.1.2.2. Job demands-resources model (JD-R)

JD-R er en modell som brukes i organisasjonspsykologi om hvordan relasjonen mellom jobbkrav og ressurser kan påvirke de ansattes trivsel og arbeidsresultater.

Ifølge modellen beskrives jobbkrav som de fysiologiske, psykologiske eller organisatoriske aspektene ved et stykke arbeid som krever vedvarende innsats som over tid virker fysiologisk eller psykologisk slitne på arbeideren. Dette kan være faktorer som arbeidsmengde, tidspress eller rolletvetydighet. (Demerouti et al., 2001)

Til motpart til disse kostnadene omtales jobbressurser som positive bidrag til å klare å stå i denne ressurs-kostnaden over tid. Det kan være sosial støtte i form av tilbakemeldinger eller bistand fra kolleger, det kan være fleksibel arbeidstid eller mulighet for opplæring eller egenutvikling.

JD-R modellen hevder at summen av disse kostnadene og ressursene er med på å påvirke ansattes trivsel og resultater på jobb. Eksempelvis kan høy arbeidsbelastning føre til utbrenthet og ønske om å bytte jobb. Samtidig som dersom ressursene er høye nok oppleves motstanden holdbar over en viss periode, som igjen kan skape følelse av høy måloppnåelse og tilfredsstillelse og med det høyere motivasjon og engasjement.

Relatert til vårt virke og bransje og i lys av oppgavens problemstilling er det interessant hvordan høyt arbeidspress kan virke motiverende dersom ressursene er tilstrekkelige til å bære "kostnaden" med belastningen. Samtidig som høy belastning kan påvirke motivasjonen negativt dersom det ikke er høye nok ressurser til å bære den. Her er det altså en balanse i arbeidsbelastning og motivasjon som er ønskelig å kartlegge mer om i empiri i kapittel fire.

JD-R-modellen er en teoretisk modell som beskriver samspillet mellom arbeidsmiljøets faktorer og ansattes helse, trivsel og produktivitet. Modellen tar utgangspunkt i to hovedfaktorer:

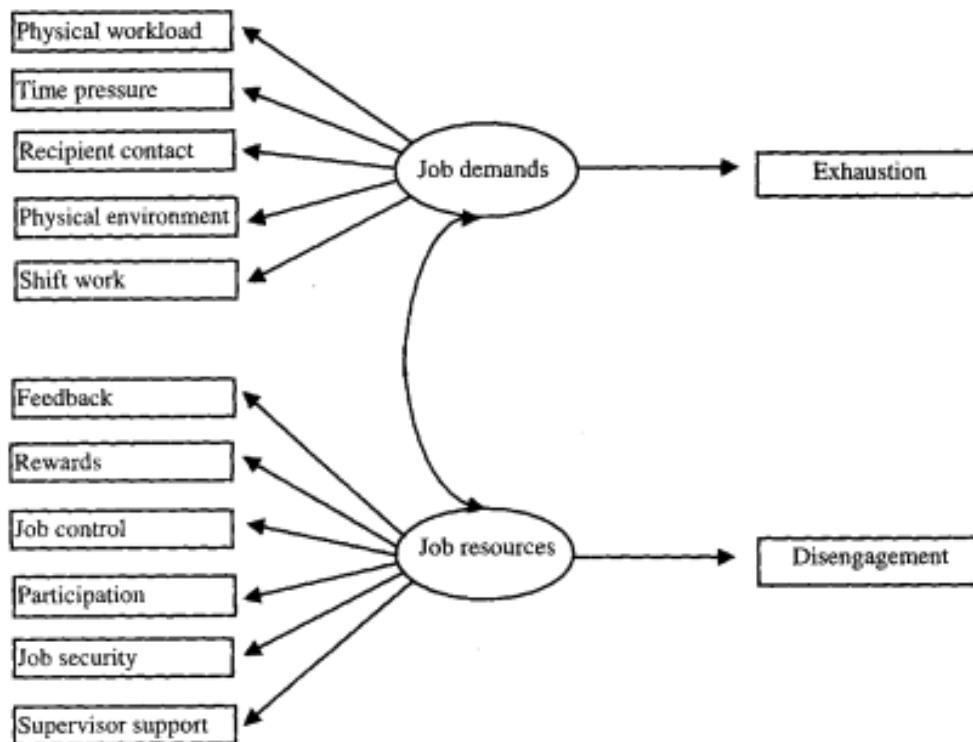
1. **Krav** (Job demands) - faktorer som krever arbeidstakeren. Dette kan være fysisk eller psykisk belastning, tidspress, arbeidsbelastning, konflikter, usikkerhet eller manglende ressurser.

2. **Ressurser** (Job resources) - faktorer som gir arbeidstakeren støtte eller hjelp til å utføre jobben på en best mulig måte. Dette kan være sosial støtte, arbeidstakerens evner

og ferdigheter, autonomi, tilbakemeldinger, påvirkningsmuligheter og tilgang til nødvendige verktøy og ressurser.

Modellen forteller at krav og ressurser har en direkte innvirkning på ansattes helse, trivsel og produktivitet. Dersom ansatte opplever en ubalanse mellom krav og ressurser, kan dette føre til stress, utbrenthet og mistriivsel. Derimot vil en balanse mellom krav og ressurser øke ansattes motivasjon, engasjement og jobbtfredshet.

JD-R-modellen er en praktisk og anvendelig tilnærming til å analysere og forbedre arbeidsmiljøet og ansattes trivsel og ytelse. Det kan hjelpe organisasjoner og ledere til å identifisere og prioritere hva som bør gjøres for å forbedre arbeidsmiljøet og skape en mer produktiv og trivelig arbeidsplass.



Job demands-resources model of burnout fra Demerouti et al. (Demerouti et al., 2001)

2.1.2.3. Person-job fit theory / person-environment theory

Modellen fokuserer på samspillet mellom individets kvaliteter, kompetanse, kunnskap og egenskaper og bedrifts behov for dette. Teorien påstår at mennesker som opplever god match mellom egen kompetanse, verdier og evner og bedriftens behov har større sannsynlighet for å oppleve jobbtilfredshet og yte godt og bli værende i bedriften lengre.

Til gjengjeld viser også modellen at dersom det er dårlig match mellom personens egenskaper, verdier og evner og bedriftens behov, kan dette føre til lav jobbtilfredshet, stress og utbrenthet.

Teoriens far John Holland har også utviklet Holland Occupation Themes (RIASEC) modellen som beskriver seks forskjellige personlighetstyper og deres match til arbeidsmiljø. Typene i modellen er realistisk, undersøkende, sosial, konvensjonell, driftig og artistisk. Modellen beskriver disse personlighetene og arbeid som vil passe disse. (Holland, 1973)

Person-job-fit-teorien hevder at en persons personlighet bør være godt tilpasset kravene til jobben for å oppnå en høy ytelse i jobben og optimal trivsel. Det er flere personlighetstyper som er relevante for denne teorien:

1. Realisten: En person som er realistisk vil være praktisk og handling-orientert. De liker realistiske og praktiske oppgaver som handler om fysiske objekter.

Han er ikke nødvendigvis god på mellommenneskelige relasjoner, og verdsetter ting som penger, makt og status.

Hen er gjerne oppriktig, maskulin, materialistisk, men kanskje litt enkel og ikke nødvendigvis så innsiktsfull.

2. Investigativ/Undersøkende: En undersøkende personlighet vil være nysgjerrig og analytisk. De liker å løse problemer og sette seg inn i komplekse oppgaver. Hen er gjerne skoleflink, intelligent og selvsikker, men mangler gjerne lederskapsevner.

Hen verdsetter vitenskapen, er gjerne kritisk, nysgjerrig, selvstendig, introvert, metodisk, passiv, pessimistisk, presis, rasjonell og gjerne upopulær. (Holland, 1973)

3. Artistisk/Kunstnerisk: Personer med en artistisk personlighetstype vil være kreative og utgående. De vil være uttrykksfulle og liker å tenke utenfor boksen. De er gjerne

skuespillere, forfattere og talere. Hen verdsetter estetiske kvaliteter.

De viser seg gjerne å være kompliserte, følelsesrike, emosjonelle, idealistiske, upraktiske, impulsive, selvstendige, avvikende og originale. (Holland, 1973)

4. Sosial: Personer med en sosial personlighetstype vil være utadvendte og empatiske.

De vil være motivert av å jobbe med andre mennesker og har god samarbeidskompetanse. Oppfatter seg selv som sannsynlig å hjelpe andre, forståelsesfull, kan lære fra seg, manglende praktiske egenskaper.

Viser seg ofte å være: Samarbeidsvillig, vennlig, generøs, hjelpsom, snill, overtalende, ansvarsfull, taktfull og forståelsesfull. (Holland, 1973)

5. Driftig: Driftige personligheter er høyenergiske og risikotolerante. De kan være entreprenører og liker å lede og motivere team. Han oppfatter seg selv som populær, selvsikker, har lederevner og ordflink, manglende vitenskapelige evner.

Viser seg å være: Eventyrlysten, ambisiøs, argumenterende, energisk, flørtende, impulsiv, optimistisk, sosial og snakkesalig. (Holland, 1973)

6. Konvensjonell: Personer som er konvensjonelle vil være ordentlige og effektive. De liker å jobbe med rutineoppgaver og forholde seg til struktur og orden.

Han oppfatter seg selv som konform, ordentlig, har numeriske evner. Han verdsetter økonomiske prestasjoner. Han viser seg ofte å være: Konform, defensiv, effektiv, lite fleksibel, lydig, ordentlig, praktisk, rolig og lite kreativ.

(Holland, 1973)

Det er viktig å merke seg at personlighetstyper ikke alltid er klart definerte, og noen mennesker vil ha trekk fra flere ulike typer. Likevel kan personlighetstyper tilby nyttige veiledninger når det gjelder valg av yrkesvei og jobbtitler (Holland, 1973).

Personlighetstyper kan være nyttige veiledninger når det gjelder valg av yrkesvei og jobbtitler fordi de gir innsikt i personens naturlige egenskaper, preferanser og interesser. En person som er mer introvert og sensitiv kan for eksempel trives bedre i en rolle som krever selvstendig arbeid, unngår direkte kontakt med kunder og har muligheten til å jobbe i en stille og rolig atmosfære. På samme måte vil noen som er mer utadvendt foretrekke en rolle som krever direkte interaksjon med kunder, teamarbeid og høygradig kommunikasjon.

Personlighetstyper kan også gi informasjon om hva som kan ta en person motivert og engasjert i arbeidet sitt. Hvis en person er sjenerøs, altruistisk og interessert i å hjelpe andre, kan de finne stor motivasjon og tilfredshet i yrker som helsepersonell eller frivillig. Hvis en person har en sterk kunstnerisk sans og kreativitet, kan de trives i en rolle som kunstner, designer eller forfatter (Kristof-Brown et al., 2005).

Generelt gir forståelsen av personlighetstyper en dypere forståelse av hva som gjør en person glad, motivert og tilfreds i arbeidslivet. Ved å forstå sin egen og andres personlighetstyper kan man gjøre mer informerte karrierevalg og søke etter jobber som passer til deres unike egenskaper og interesser.

Dette perspektivet kan være interessant å ha i bakhodet når kapittel 4 drøftes.

Det blir interessant å se om empirien underbygger denne teorien. Det blir spennende å se om senioritet spiller noen rolle i dette, ettersom en senior ofte dekker et større kompetanseområde enn en junior.

Vil dette eksempelvis gi seg utslag i at seniorkonsulenter har enklere for å føle seg som en god match for et selskap enn en junior med mindre erfaring? Eller finner vi kanskje innsikt som forteller oss at seniorer ikke møter nok utfordringer når de har vært i samme selskap over en lengre tidsperiode? Finner vi spor av at konsulentens eller bedriftens verdisyn har endret seg og at det derfor oppstår mismatch?

2.1.3. Ledelse

For å ha en tydelig forklaring på hva ledelse er, har vi tatt utgangspunkt i Kruses definisjonen av ledelse:

"Leadership is a process of social influence that maximizes the efforts of others toward the achievement of a goal" (Kruse, 2013).

Denne definisjonen er enkel og konkret samtidig som den fremhever viktigheten av den sosiale påvirkningen, altså samhandlingen og interaksjonen mellom leder og medarbeider.

Vår erfaring er at det i IT-bransjen i Stavanger som nok også i alle andre bransjer finnes både gode og dårlige ledere, og vår erfaring er at god ledelse har større sannsynlighet til å bidra positivt til at ansatte ønsker å bli i jobben sin og at dårlig ledelse da motsatt kan være en faktor til at ansatte velger å bytte arbeidsgiver.

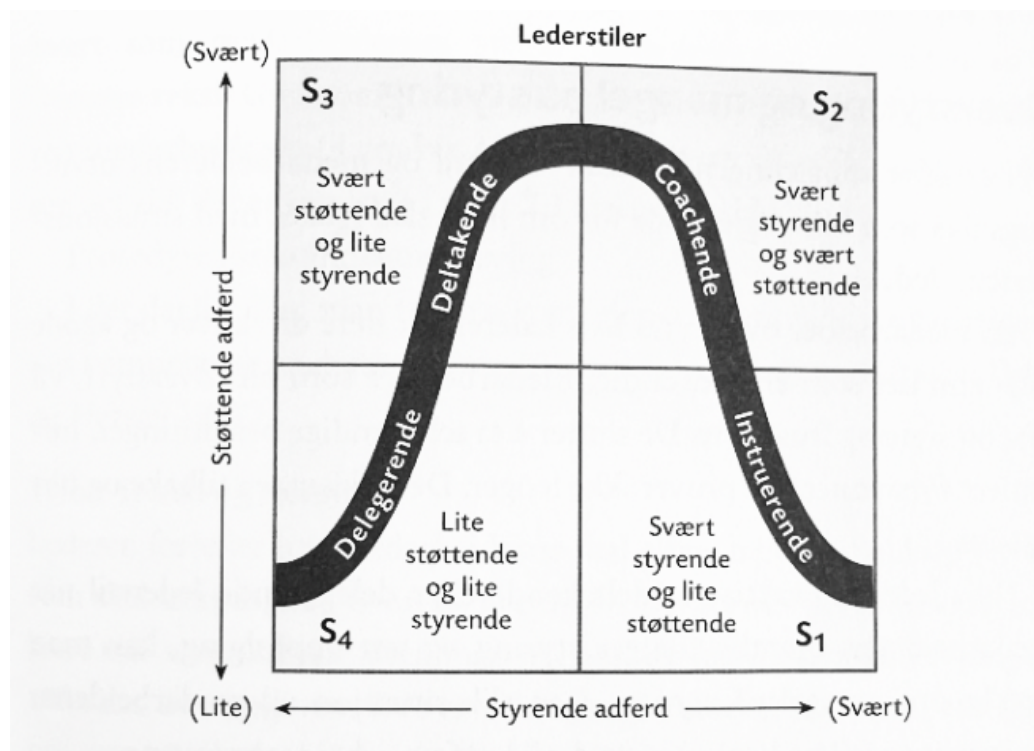
Vi har derfor valgt å ta med noen ledelsesteorier som reflekterer rundt dette.

2.1.3.1. Situasjonsbestemt ledelse

I 1969 introduserte Paul Hersey og Ken Blanchard sin “the life-cycle theory of leadership” (Hersey & Blanchard, 1969) som var utgangspunktet for situasjonsbestemt ledelse som ble utgitt i revidert versjon i 1985 (Hersey, 1985).

Teorien tar utgangspunkt i at lederen tilpasser lederstilen sin basert på medarbeiderens evner og vilje ved å være mer eller mindre styrende og støttende.

Altså vil en ny, ung, uerfaren medarbeider ha behov for mer instruerende ledelse for å oppnå mestring og læring, mens derimot en erfaren medarbeider vil ha mindre behov for ledelsesinvolvering så lenge han har høy motivasjon og vilje. Med høyt motiverte medarbeidere med høy evne og vilje vil man kunne tilpasse lederstil til lavt støttende og lavt styrende og dermed oppnå delegert ledelse eller autonomi som vil virke svært motiverende for slike medarbeidere.



Hersey & Blanchards modell for situasjonsbasert ledelse i en norsk variant fra Geir Thomson (Thompson, 2013).

Vår erfaring fra bransjen er at selskapene som er gode på å tilpasse sin lederstil etter konsulentens behov har større sannsynlighet for å oppnå fornøyde medarbeidere som ikke slutter, men som ønsker å bli. Og ofte som gode ambassadører.

Det er ikke alle konsulenthussom har alle nivåer av junior og seniorer. De behøver dermed ikke nødvendigvis ledelse som dekker hele spekteret vist over.

Vår erfaring fra bransjen tilsier at en leder som er god på instruerende stil, ofte ikke er god på deltakende og delegerende lederstil. Det blir derfor interessant å høre fra respondentene i hvilken grad lederstil har påvirket konsulentens valg i å bytte arbeidsplass.

2.1.3.2. Samspillteori - LMX

Leader-Member Exchange (LMX) eller leder-medarbeiderutvikling baserer seg på relasjonen mellom leder og medarbeider og utvekslingen av tillit, relasjonskvalitet og gjensidig respekt (Martinsen, 2019). Teorien baserer seg på at relasjonen mellom medarbeidere og ledere former to grupperinger, innenfor-gruppen og utenfor-gruppen.

Innenfor-gruppen har sterk og god relasjon til lederen, det er gjensidig høy respekt og tillit. Disse medarbeiderne får mer oppmerksomhet, støtte og muligheter fra deres leder, som igjen fører til større jobbtilfredshet, ytelse og følelse av tilhørighet (Martinsen, 2019).

På den andre siden er **utenfor-gruppen** som har en svakere relasjon til sin leder som har et lavere gjensidig tillitsforhold og hvor det er lavere grad av gjensidig respekt. Teorien tar utgangspunkt i at disse utenfor-gruppen medarbeidere mottar mindre oppmerksomhet, lavere grad av støtte og færre muligheter fra sin leder. Dette vil igjen føre til lavere jobbtilfredshet, lavere ytelse og lavere følelse av tilhørighet som igjen kan føre til at medarbeider velger å forlate arbeidsplassen til fordel for en ny (Martinsen, 2019).

LMX fremmer altså viktigheten av relasjonen mellom leder og medarbeider for å oppnå jobbtilfredshet, høy ytelse, tilhørighet og lojalitet.

Vår erfaring fra bransjen er nok som i de fleste bransjer ellers; Enkelte har et sterkere forhold til sin leder enn andre. Det er enkelt og kanskje rasjonelt å tenke at konsulenter i utenfor-gruppen kanskje har større sannsynlighet for å bli fisket opp av andre, men er det egentlig sant?

2.1.4. Kultur

Det tredje forskningsspørsmålet omhandler i hvilken grad den uformelle organisasjonen påvirker stabilitet og tilvekst av humankapital. Kultur er ikke bare relasjonell, den er også uformell. Den relasjonelle kulturen omhandler kvaliteten på relasjonen og samhandlingen mellom individer i organisasjonen. Den uformelle handler om de implisitte normer, verdier, eksempelvis forventninger til hvordan det kommuniseres og samhandles på, eller hvordan tillit og respekt oppfattes og etterleves (Busch, 2014).

Det var da naturlig å ta med teorier som setter søkelys på hvordan normer, verdier og atferdsmønstre påvirker organisasjonens ytelse og suksess.

Vår bransjeerfaring tilsier at det er store kulturforskjeller i bransjen og at kultur ofte er viktig for konsulenter på jakt etter ny jobb. En god kultur kan by på samhold og psykologisk trygghet som kan være langt viktigere for enkelte enn monetære goder. Vi har reell erfaring fra IT-konsulenter i konkurrerende selskaper som har blitt tilbudt nesten dobbel lønn og likevel takket nei fordi de har gode kollegaer, en god sjef og stor psykologisk trygghet. Kultur er et aspekt det blir spennende å snakke med IT-konsulentene om for å bedre forstå hva kultur kan være for dem og hvorfor det er så viktig for mange.

Det finnes mange forskjellige definisjoner av organisasjonskultur. men vi har valgt å bruke en ganske enkel og rett frem variant, som ofte siteres fra Deal og Kennedy: Organisasjonskultur er "The way we do things around here". (Deal & Kennedy, 1982). Av teoretisk grunnlag for det kulturelle aspektet har vi valgt å bruke følgende teorier.

2.1.4.1. Scheins teori om organisasjonskultur

Edgar Schein sin teori om organisasjonskultur fokuserer på hvordan organisasjonskultur blir skapt og opprettholdt gjennom sosialisering av medlemmer i organisasjonen. Schein beskriver organisasjonskultur som et sett av grunnleggende forutsetninger og ulike antagelser som definerer hva en gruppe skal vie oppmerksomhet til, hva ting betyr, hvordan følelsesmessig respondere til det som skjer rundt dem og hvordan de håndterer gitte situasjoner (Schein & Schein, 2016).

Ifølge Schein finnes det tre nivåer i en organisasjonskultur.

Artefakter er det ytterste nivået og det mest synlige og håndgripelige aspektet. Nivået inkluderer ting du kan se, høre og føle i møte med en ny kultur. Det kan være arkitektur, kontorutforming, hvordan folk kler seg, språk, seremonier, ritualer eller produkter og teknologivalg.

Dette nivået av artefakter er enkelt å observere, men kan være vanskelig å tolke. De kan dog formidle en del gjennom persepsjon og assosiasjoner når de forskjellige artefaktene igangsettes.

Tro og Verdier er det mellomste nivået og det nivået om uskrevne regler. Det er tro og holdninger som deles blant medlemmene i organisasjonen. Oppfattelser av hva som er rett og galt. Herunder også atferdsmønstre og forventninger, forståelse og aksept. Sosial validering oppnås gjennom anerkjennelse fra gruppens samlede sosiale erfaringer.

Grunnleggende antakelser er underbevisste verdier og holdninger som ligger dypt i mennesker og som ubevisst påvirker vår oppførsel. Det er kodefortrolighet og antakelser på hvordan vi oppfatter andre og hva som vektlegges og forventes i relasjonen med andre. Dette kan oppstå gjennom erfaring av at en gitt variant for løsning fungerer til samme problem flere ganger. Det som først var en hypotese, blir gradvis gjennom erfaring oppfattet som virkelighet. (Schein & Schein, 2016)

Schein mener også at organisasjonskultur er noe som naturlig vokser frem som en reaksjon på intern integrasjon og ekstern tilpasning.

Intern integrasjon refererer til hvordan en organisasjon samarbeider og koordinerer internt for å oppnå felles mål og målsetninger. Det omhandler evnen til å dele informasjon og ressurser og koordinering av felles målsettinger internt i organisasjonen.

Ekstern tilpasning er evnen en bedrift har til å tilpasse seg det ytre og eksterne miljøet. Herunder er evnen til å tilpasse seg kundens endrede behov og preferanser, endrede markedstrender og teknologisk utvikling samt reguleringer og krav.

Organisasjoner som er gode på ekstern tilpasning og intern integrasjon har et konkurransefortrinn (Schein, 2010).

2.1.4.2. Tor Busch om formelle og uformelle strukturer i en organisasjon

Tor Busch sier at det neppe er mulig å skape en organisasjon uten verdimessige spenninger (Busch, 2014). Han argumenterer for at organisasjoner ofte består av både formelle og uformelle strukturer.

De formelle strukturene er den offisielle strukturen i selskapet, inkludert hierarkiet og roller. Dette er roller som er definert og er en sannhet for alle. Det vises ofte i organisasjonskart eller andre skriftlige representasjoner av organisasjonen.

Den uformelle organisasjonen består av de uoffisielle relasjonene mellom medarbeiderne. Med dette menes den organisasjonen som ikke er definert noe sted skriftlig, men som likevel har oppstått. Dette kan være på grunn av personlige attributter av ansatte som fører til at de leder en del av kollegiet.

Busch mener at ledere bør forstå hvordan informasjon brer seg i organisasjonen og at det kan brukes til å øke effektiviteten i organisasjonen, samtidig peker han på utfordringene med at den uformelle kommunikasjonen kan føre til misforståelser og konflikter (Busch, 2014). Busch argumenterer for at verdier er en viktig del av organisasjonskulturen og at ledere bør søke å fremme og utvikle organisasjonsverdier.

2.1.4.3. Sosial utvekslingsteori

Selv om oppgaven allerede har drøftet sosial utvekslingsteori under 2.1.2, Psykologisk trygghet, ansees det som viktig å ta dette under kultur-punktet også, ettersom den omhandler den uformelle organisasjonen også.

Det er ønskelig å trekke frem måten mennesker vurderer egen gevinst mot ulemper fra et forhold før de velger å investere tid og energi i det å bygge tilhørighet til andre kollegaer eller til organisasjonen.

I en organisasjonskultur kan gevinsten fra en sosial forbindelse være støtte, kollegaskap, selskap eller anerkjennelse. På kostnadssiden vurderes faktorer som tid, innsats og andre tilbud. Teorien forklarer hvorfor det er mer sannsynlig å bli i et forhold, enten mellom andre kollegaer eller arbeidsforhold dersom det oppfattes som et sunt forhold mellom goder og kostnader. Det kan være at en IT-konsulent trives såpass godt med sine kollegaer at en velger å bli heller enn å få en ny arbeidsplass. Dette til tross for at en

kanskje har en ledelse som man muligens ikke kommer så godt overens med, eller at lønnen kanskje er lav.

Teorien kan også potensielt forklare hvorfor ansatte velger å fortsette i et usunt arbeidsforhold dersom kostnadene ved å si opp har kostnader som finansiell usikkerhet, sosiale stigma er høyere enn kostnaden ved å bli (Homans, 1958).

2.1.5. Evaluering av teoribidragene

Det finnes et rikholdig utvalg av forskning på feltet rundt organisasjonspsykologi, ledelse, motivasjon og kulturens betydning for å holde medarbeidere motiverte og fornøyde.

Det finnes teorier som har stor statistisk signifikans og som er viden anerkjente.

Eksempelvis person-job fit teorien som i en undersøkelse (Kristof-Brown et al., 2005) syntetiserer over 200 studier på forskjellige typer match mellom personligheter og arbeidssituasjoner.

Vårt bidrag til forskningen kan være knyttet til lokal variasjon som er kulturelt betinget og knyttet til vår region. Det er ønskelig å se om teoriene står like sterkt i fylke og om det er parametere som vektas mer eller mindre for ansatte i Stavanger-regionen og om det er mulig å klare å tilføre eksisterende forskning med egne funn.

Teoriene vi har valgt særpreges av at de har et individfokus, og det gjør vi fordi det er en individuell aktivitet å bytte arbeidsgiver. Teoriene har fokus på belønninger, ledelsesstiler, relasjonell og kulturell tilhørighet, pekuniære belønninger og relasjoner i gruppen.

2.2. Hvite felter på teorikartet?

Det er gjort forskning på områdene rundt våre forskningsspørsmål som sirkler rundt både tilvekst, stabilitet av humankapital og kulturens rolle i dette. På bakgrunn av dette mener vi at det derfor finnes et signifikant grunnlag for å kunne drøfte våre forskningsspørsmål.

Likevel ser vi i søken på teorigrunnlaget at motivasjon, kultur, psykologisk trygghet og ledelse ofte er flettet tett sammen.

Vi opplever at det potensielt er et hvitt felt på teorikartet hvor man kan kombinere noen av disse punktene for å se på samhandlingen mellom dem.

Mer spesifikt om teorier som drøfter om forholdet mellom disse faktorene kan påvirke valg av arbeidsgiver. Vi kommer av den grunn til å utvide forskningsspørsmålet vårt for å forsøke å finne ut mer rundt dette.

Et annet tema som også er interessant å se på er tofaktorteorien til Herzberg. Motivasjon er et viktig tema i denne oppgaven. Ved litteraturgjennomgangen var det en naturlig faktor å ha med tofaktorteorien, med hygienefaktoren og motivasjonsfaktoren. Er det nødvendigvis slik at disse to faktorene er så adskilt som Herzberg mener, eller finnes det situasjoner hvor disse overlapper?

2.3. Forskningsspørsmålet

Som nevnt tidligere har vi valgt noen forskningsspørsmål for å kunne svare på problemstillingen. Dette for å sikre kritisk tenkning.

De tre forskningsspørsmålene som supplerer problemstillingen:

- 1. Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?*
- 2. Hvilke faktorer styrker tilvekst av humankapitalen?*
- 3. Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?*

Underveis i søken etter teorigrunnlag for motivasjon, kultur, psykologisk trygghet og ledelse, opplever vi som nevnt at de er tett flettet sammen på flere punkter.

Dette stemmer godt basert på vår erfaring fra bransjen, men for vår del det kan fortsatt gi indikasjoner at det er hvite felter på teorikartet. Dette fordi vi finner ikke noe teori som adresserer mulig samvariasjon mellom faktorene motivasjon og psykologisk trygghet.

En spesiell tankevekker gjorde seg gjeldende. Hvordan er den ansattes behov for motivasjon og psykologisk trygghet mot den ansattes behov for økonomisk trygghet?

Vi velger derfor å utvide med følgende underspørsmål:

4. Er det samvariasjon mellom de to fenomenene psykologisk trygghet og avlønning?

I dette legger vi også at vi basert på vår erfaring fra bransjen ønsker å grave mer i når vi skal intervju IT-konsulentene.

3. Design og metoder

Brinkmann sier i sin bok at metode betyr veien til målet (Brinkmann & Kvale, 2015, 217). Derfor skal det i metodekapittelet presenteres hvilken metodisk tilnærming som anses å være det beste bruk for oppgaven for å nå målet med å besvare problemstillingen og fremstille empiri på best mulig måte.

For denne oppgaven kan tre forskjellige metoder egne seg til bruk.

Det er en induktiv, deduktiv og abduktiv metode.

Det er tre forskjellige tilnærminger som brukes til å forske ved å samle empiri (Moscoso, 2013). Den store forskjellen mellom disse er hvordan de trekker konklusjoner. Man kan si at abduktiv resonnement genererer hypoteser, deduktivt resonnement genererer sikkerheter, og induktivt resonnement genererer sannsynligheter.

Ettersom oppgavens opprinnelse startet med en uforklarlig observasjon rundt temaet om humankapitalens stabilitet og vekst, samt dens påvirkning til på den uformelle organisasjon, falt valget på å bruke en abduktiv logikk-metode for å gjennomføre avhandlingen.

Abduksjon er en type resonnering vi trenger å bruke når vi trenger å forstå eller forklare noe (Brinkmann & Kvale, 2015, 224). Om noe fremstår som uforklarlig tenderer folk til å lage en forklaring for å normalisere det som skjer.

Abduktiv logikk er en type slutning som starter med å gjøre observasjoner, og deretter frembringe en hypotese eller forklaring for å forklare de observerte fakta. Den brukes når det er flere forklaringer på observerte hendelser, men ingen enkelt forklaring kan forklare observasjonene fullt ut (Moscoso, 2013).

Informasjonsgrunnlaget vi valgte var å ta utgangspunkt i forskjellige selskap som er plassert i Stavanger, Norge. Selskapene ble valgt på bakgrunn av størrelse og tjeneste. Selskapene er enten små (0-10 personer), mellomstore (10-20), eller store (20<).

De er også konsulenthus. Det vil si at de kun driver med å selge ut personer i forskjellige type bransjer og prosjekter. De har ingen/få som sitter med utviklingsoppgaver eller design internt i eget konsulenthus. Det ble en normalfordeling på respondenter mellom segmentene (junior, konsulent, senior).

3.1. Forskningsdesign Metodevalg

Abduksjon fører ikke nødvendigvis til en definitiv konklusjon, men kan føre til utvikling av nye ideer eller teorier som kan utforskes og testes videre gjennom empirisk forskning, kan man si at abduksjon kan være en god måte til å komme opp med en ny ide (Moscato, 2013, 10). Abduksjon utfordrer dagens teorier og søker forskjellige svar og gode argumenter for hvorfor ting er som de er.

I starten ble det gjort en observasjon om at IT-bransjen har høy omløpshastighet av humankapital. På bakgrunn av observasjonen ble det bygget videre med hypoteser og problemstillinger. Hypotesene har også blitt utvidet med at det er en samvariasjon mellom behovet for psykologisk trygghet og behovet for økonomisk inntjening.

3.1.1. Fenomenologien og kvalitative forskningsintervjuet

For å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene basert på en abduktiv logikk, tok vi bruk av fenomenologien og forståelsesformen i kvalitative forskningsintervju som metode (Brinkmann & Kvale, 2015).

En fenomenologisk tilnærming er ofte brukt i kvalitativ forskning og metode.

Ved kvalitativ metode kan man stille seg undrende til spørsmål og undersøke mer i hvorfor det er slik. Det er mulighet for å finne opprinnelsen av problemene eller kartlegge essensiell kontekst for å validere viktigheten av funn og svar på spørsmål man kan ha.

For å ha god forståelse av hvordan fenomenologisk metode er, var det ønskelig å se mer på forståelsesformen i et kvalitativt forskningsintervju. Ved hjelp av Kvale og Brinkmann sin bok "Det kvalitative forskningsintervjuet" belyses det nærmere hvordan et semistrukturert kvalitativt forskningsintervju kan karakteriseres gjennom tolv punkter. For denne oppgaven er det valgt å fremheve noen av de tolv punktene for å beskrive viktigheten med det kvalitative forskningsintervjuet: [OB]

1. Livsverden

Intensjonen med dette punktet er å fange det menneskelige i et kvalitativt forskningsintervju. Det er ønskelig å få frem fordomsfrie beskrivelser (Brinkmann & Kvale, 2015). Livsverdenen vil si hvordan en møter verden i hverdagslivet og hvordan det kan påvirke mennesker.

Når det skal diskuteres om forskjellige goder var det viktig for oppgavens integritet å opprettholde en fordomsfri beskrivelse, da det lett kan oppfattes at en respondent kan fremstå som kravstor og dømmende når det diskuteres om hvilke goder som en triggers mest av. Det er ikke alltid samfunnsmessig akseptert å si at lønn er det som driver, da man kan fremstilles som grådig.

2. Mening

På dette punktet var det viktig å få frem tankene bak meningene samtidig som man klarer å ha et forskningsintervju med både faktaspørsmål og meningsspørsmål. Det er ønskelig å forstå betydningen av sentrale temaer i respondentens liv (Brinkmann & Kvale, 2015). Det kan ofte handle om å tolke og få frem den implisitte meningen. Siden dette innsiktsarbeidet handler om noe som selvsagt for mange er det viktig å klare å få frem de implisitte sagnene og berike empiri med flere meningsspørsmål for å få en fylldigere og mer fundamental innsikt.

3. Kvalitativt

Med kvalitativt menes altså at man ikke skal kvantifisere og få mest mulig svar (Brinkmann & Kvale, 2015). Det handler dog om det å få tak i gode og gjennomtenkte svar. For denne oppgaven var det viktigere å forstå hvorfor, og derfor bruke mer tid på hver respondent for å virkelig forstå hvorfor de reagerer slik som de gjør.

4. Deskriptivt

Dette punktet handler om å få respondenten til å agere og beskrive så nøyaktig som mulig (Brinkmann & Kvale, 2015). Det er ønskelig å få frem flere aspekter om hvordan de føler, handler, opplever og sanser, Det å få flere detaljer inn i en forklaring kan bidra til forståelse og forhindre at man kan ha miskommunikasjon.

5. Spesifisitet

Dette handler om å få respondenten til å være så spesifikk som overhodet mulig. Da spesielt når det handler om situasjoner og hendelser som skal beskrives (Brinkmann & Kvale, 2015). Det er ønskelig at respondentene i denne oppgaven klarer å komme frem til betydningen av et konkret plan, heller enn generelle meninger.

6. Fokusert

Det er viktig at intervjuet ikke er låst til forskjellige temaer, noe som kan forhindre reell og organisk innsikt (Brinkmann & Kvale, 2015). Det kan dog være viktig å ha

veiledende temaer som passer på at en har fått dekket alle områdene en ønsket å komme gjennom i et intervju. Åpne spørsmål skal bidra til å sikre innsikt i forskningstemaene.

7. Forandring

I kvalitative forskningsintervju kan det oppstå at respondenten endrer beskrivelser eller holdninger til temaer. Dette fordi de kan oppdage aspekter underveis eller oppdage forbindelser de ikke hadde lagt merke til før (Brinkmann & Kvale, 2015). Siden spørsmålene kan igangsette en refleksjonsprosess, vil dette også være en læringsprosess for respondenten. Dette kan også være interessant for oppgavens innhold å ivareta.

8. Mellommenneskelig

I et kvalitativt forskningsintervju er det viktig at det skapes et samspill mellom respondentene og intervjuer. Dette fordi de reagerer på hverandre og påvirker hverandre (Brinkmann & Kvale, 2015). Samspillet mellom de to kan påvirke både negativt og positivt. Intervjuer må derfor være observante på utløsende forsvarsmekanismer og angstprovoserende utsagn. I denne oppgaven vil det være viktig å være imøtekommende og tydelighet om at det ikke er noen form for dømming eller kategorisering av respondentene som følge av valg av goder.

9. Positiv opplevelse

Et velfungerende forskningsintervju kan gi vel så mye i retur for respondenten som det kan gi til intervjueren. Det kan bidra til ny innsikt i sin egen situasjon, noe som ikke ville vært til stede om intervjuet ikke hadde funnet sted. Et godt tegn på at intervjuet har vært vellykket er om respondenten har lyst til å fortsette samtalen og diskutere kunnskapen som har kommet frem.

3.2. Flytmodell

For å kunne illustrere arbeidet som ble gjort, har det blitt laget en flytmodell. Modellen viser hvordan arbeidet ble utført og i hvilken rekkefølge. For å strukturere prosessen på best mulig måte var det en naturlig flyt i arbeidet, hvorpå de forskjellige stegene muliggjorde neste steg.

Når litteraturen var gjennomgått, var det viktig å vurdere forskningsspørsmålene. Det neste naturlige steget var så å utvikle intervjuguide, teste det, og deretter avtale intervjuetid med respondentene. Neste steg var å gjennomføre intervjuene. Deretter syntetisere innsikt og kartlegge funn til empiri. Avslutningsvis var de neste stegene å sammenligne og drøfte empiri, forskningsspørsmål og teori.

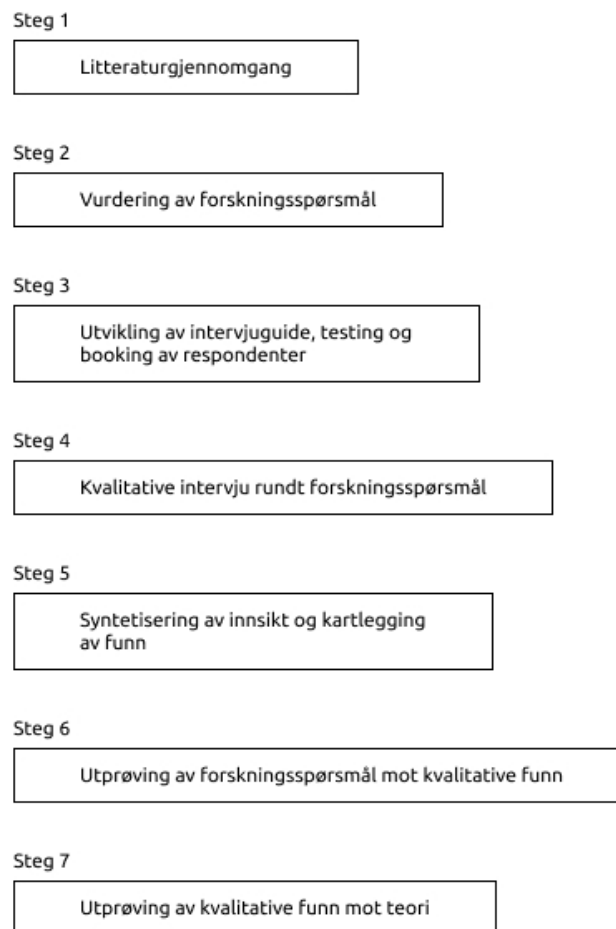


Fig. 1. Steg i forskningsprosessen

3.2.1. Litteraturgjennomgang

Ut ifra egen erfaring og observasjon var det relevant å kartlegge hvilken litteratur som skulle anvendes. Hensikten med en litteraturgjennomgang var å utforske litteratur som støttet opp under forskningstemaet og problemstillingen.

I teorien fantes sterke indikasjoner på at den ansattes motivasjon, bedriftens ledelse og bedriftens kultur er sterkt påvirket av den ansattes vurdering rundt en endring i arbeidsforhold.

Teorier som da ble ansett for å være relevante for denne oppgaven var Hertzbergs motivasjonsteori innen teori, selvbestemmelsesteorien, Maslows behovsteori, situasjonsbestemt ledelse og samspill-teori innenfor ledelse. Teorier som kunne bidra til høyere forståelse i psykologisk trygghet var Social exchange theory, Job demands-resources model (JD-R) og Person-job fit theory / person-environment theory. Innen kultur var det relevant å kikke på Edgar Schein sin teori om organisasjonskultur, Tor Busch om formelle og uformelle strukturer i en organisasjon og sosial utvekslingsteori.

Litteraturen som ble anvendt er anerkjent. Noe har vært pensum i fagene på universitetet i Stavanger, og er ofte siterte kilder til andre akademiske forskningsartikler og innlegg. Både litterære kilder som bøker, journal-artikler, samt internettkilder med validerte kilder. Vi anser derfor det teoretiske grunnlaget for å være sterkt gjennomprøvd og solid.

3.2.2. Vurdering av forskningsspørsmål

Hensikten med dette steget var å identifisere variabler for oppgavens observasjon og forskningsspørsmålene. På dette stadiet var det tydelig at det ikke var et spørsmål om å teste noe, men heller å beskrive et fenomen.

Derfor var det enklere for oss å identifisere hvilken litteratur som var nødvendige å bruke i forskjellige temaer.

Etter at teorigrunnlaget var lagt, var det viktig for oppgaven å vurdere om forskningsspørsmålene da var tilfredsstillende, eller om det var ønskelig å legge noe til.

Etter vurdering viser det seg at det var et forskningsspørsmål som måtte legges til for å kunne oppnå maksimal verdi ut av oppgaven.

Forskingsspørsmål 4. ble lagt til i oppgaven. (Se *pnkt. 2.3*)

3.2.3. Utvikling av intervjuguide, testing og booking av respondenter

Etter at forskningsspørsmålene, litteraturvalg og de originale epistemologiske funnene var blitt analysert og vurdert var neste steg å utvikle en intervjuguide (vedlegg 1) for de kvalitative intervjuene som skulle gjennomføres.

Intervjuene hadde til hensikt å avdekke kontekstuelle situasjoner og behov som oppstår i gitte situasjoner. Dermed er det viktig å bruke riktig teknikk og spørsmål på intervjuprosessen. Det er ikke ønskelig med vage eller ledende spørsmål.

Før start med selve intervjuguiden var det gunstig å lage en forskningsplan for intervjuguiden. Det var da verdifullt å ta utgangspunkt i en testplan som brukes i brukertesting (Toftøy-Andersen & Wold, 2011). På den måten sikrer man seg at man er på rett vei med intervjuet og har en enkel måte på å holde oversikten. I tabellen skriver det man ønsker å oppnå med dette intervjuet. Det er to kolonner med emner og formål. I den ene kolonnen skriver man ned forskjellige emner som skal dekkes i intervjuet. I vårt tilfelle var det motivasjon, psykologisk trygghet, kultur og ledelse. Under formål skriver en hva innenfor det emnet man ønsker å kartlegge.

Med utgangspunkt i det kan man stiller man seg spørsmål som;

1. Hva er formålet med intervjuet?
2. Hva ønsker man å få ut av det?
3. Hva skal vi teste eller undersøke?
4. Hvem er brukerne?

Emner	Formål med intervjuet
Motivasjon	Vi vil vite hva som motiverer IT-konsulenter i IT-bransjen til å bytte konsulenthus og hva som gjør at de blir.
Psykologisk trygghet	Vi ønsker å kartlegge hvor viktig psykologisk trygghet er for IT-konsulenten og hvordan den påvirker en IT-konsulent.
Kultur	Vi ønsker å kartlegge hvor viktig kultur

	er for IT-konsulenten og hvordan den påvirker en IT-konsulent.
Ledelse	Vi vil vite hvor mye ledelsen kan påvirke en konsulents motivasjon og hva som må til for at en IT-konsulent blir fornøyd med sin leder.

Når det kommer til utvalg av respondenter, har det blitt laget en liste med forskjellige respondenter. Disse er anonyme og vil ikke bli tatt med i oppgaven. Både navn og konsulenthus blir anonymisert for å ikke bli gjenkjent. Dette gjør at respondentene enklere klarer å uttrykke hva de virkelige føler og mener.

Utvelgelseskriteriene for respondentene var forskjellige typer IT-konsulenter innenfor IT-bransjen. De har jobber som utviklere og designere. Det er ikke tatt høyde for demografiske kriterier mer enn at de er ansatt i en bedrift i Stavanger-området. Det var en fordel om de hadde byttet jobb en gang underveis, men ikke et kriterium.

I selve intervjuguiden ble IT-konsulentene i starten spurt om de kunne fortelle om seg selv og sin hverdag. Dette for å kartlegge demografiske kriterier som videre kunne bli brukt ved korrelasjoner og årsakssammenheng.

Videre ble IT-konsulentene spurt om fordeler og ulemper ved sin nåværende jobb. Det var også spørsmål som gjelder hvilke insentiver som kan trigge IT-konsulentene til å bytte jobb eller hva som førte til at IT-konsulentene tok den jobben de har i dag.

Halvveis inn i intervjuguiden ble temaer som motivasjon, lønn og kultur diskutert. Avslutningsvis forteller IT-konsulentene om rekruttering per dags dato og spørsmål om hvilke insentiver de ville fokusert på om de selv skulle starte et konsulentbyrå. Da for å kartlegge en eventuell best mulig arbeidsplass.

Intervjuguiden ble testet på testbrukere før den blir brukt i et reelt intervju.

Dette for å sikre naturlig flyt og dekning på spørsmålene som er i intervjuguiden.

3.2.4. Kvalitative intervju rundt forskningsspørsmål

Hensikten med dette steget var den faktiske gjennomføringen av intervjuet.

Dette for å gi avhandlingen en sterk kontekstuell og problemforklarende innsikt.

Gjennomføring av de kvalitative intervjuene ble utført med et gjennomsnitt på en time per intervju. Omtrent 50% av intervjuene var digitale. I hvert av de digitale og de fysiske intervjuene var den første fasen viktig for å få respondenten til å slå seg til ro, og ikke være stresset eller urolig da dette kunne føre til svekkede svar.

I starten fikk også respondentene forklaring av prosjektet og hvorfor de var ønsket som respondenter. Det ble forklart personvernet rundt intervjuet og muligheten til å stille spørsmål. Rett før intervjuet ble det også forklart viktigheten rundt det å være ærlig, og at det ikke er noe rett eller galt svar, heller er at det er personen vi skal kartlegge, men situasjonen (Toftøy-Andersen & Wold, 2011).

3.2.5. Syntetisering av innsikt og kartlegging av funn

Hensikten med dette steget var å få verdi ut av intervjuene ved å syntetisere det og dermed se korrelasjoner og årsakssammenheng i forskjellige situasjoner. Ved å gjøre dette identifiserer en smertepunkter eller andre funn som er interessante for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Brinkmann skriver i sin bok om 1000-sidersspørsmålet. Det kan være en enkel felle å havne i en situasjon hvor man samler for mye data fra et intervju. 1000-sidersspørsmålet er satt på spissen som et eksempel hvor den som intervjuer samler inn tusenvis av sider med intervjutranskripsjoner (Brinkmann & Kvale, 2015, 215). Det blir da for mye å håndtere og vanskelig å trekke ut riktig informasjon. Han forklarer i sin bok at den beste måten å unngå dette er å basere intervjuene på hvordan informasjonen skal innhentes, og ikke bare transkribere. Når en har mye transkripsjoner, kan det føles overveldende og vanskelig å kartlegge de faktiske funnene.

For å være tydelig på hvordan man skal klare å hente ut de kvalitative funnene, må målet for hvorfor en skal gjøre disse kvalitative intervjuene være tydelig (Brinkmann & Kvale, 2015). For denne oppgaven ble det valgt å tydeliggjøre hensikten med intervjuet som forklart i steg 3, hvor utviklingen av intervjuguiden fant sted.

Det finnes ingen standard metode for å komme frem til vesentlige funn og implikasjoner (Brinkmann & Kvale, 2015). Ved å gjøre det tydelig ble det enklere å hente ut funn ved

å bruke et digitalt verktøy som heter “Miro”. Selve metodikken for dette vil bli forklart i flere detaljer i kapittel fire.

Analysemetoden tilstreber å fortelle den endelige historien til respondentene (Brinkmann & Kvale, 2015, 219). Ved en transkribering kan det være at en deler opp historien som respondentene fortalte og dermed kan man en risiko med at man mister det store bildet, da det hele blir fragmentert. Det kan derfor være en god metode å ha i tankene om å holde på respondentens historie, da det kan være enklere å få formidlet det man ønsker å få frem.

3.2.6. Utprøving av forskningsspørsmål mot kvalitative funn

Når den kvalitative metoden ble gjennomført, ble funn diskutert opp mot den valgte litteraturen for å forsøke å begrunne og drøfte hvorfor resultatet ble slik det ble.

Før testing kunne gjøres, var det fordelaktig og viktig å gå tilbake og gjennomgå de første forskningsspørsmålene og hypotesene. Dette trinnet skulle bidra til å sikre at testingen var relevant for studiens mål.

Når dataene var kartlagt, var det viktig å syntetisere funnene av kvalitative data. Denne analysen inkluderte å identifisere mønstre og sammenhenger mellom variabler som kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålene og hypotesene.

Når funnene var syntetisert, var det på tide å sammenligne dem mot forskningsspørsmålene og hypotesene. Denne sammenligningen skulle bidra til å bekrefte eller avvise hypotesene og forskningsspørsmålene.

Til slutt var det avgjørende å diskutere implikasjonene av resultatene.

Hvis forskningsspørsmålene og hypotesene ble bekreftet, hva var implikasjonene for fremtidig forskning og politikk? Hvis de ble avvist, hva gikk galt med studien, og hvilke anbefalinger vil en komme med for fremtidig forskning?

Avslutningsvis krevdes testing av hypoteser og forskningsspørsmål mot funn av kvalitative metoder, nøye analyse av data, sammenligning med originale forskningsspørsmål og hypoteser, og diskusjon av implikasjoner for videre forskning.

3.2.7. Utprøving av kvalitative funn mot teori

Når resultatet var gjennomgått ble den viktigste empiri trukket ut for å bli diskutert og drøftet opp mot det teoretiske grunnlaget som hadde blitt dannet i litteraturgjennomgangen. Her var det stor interesse av å se om empirien som ble samlet inn resonnererte med teorien. Dette for å kunne se et helhetlig bilde av fenomenet som oppstod.

Målet med denne delen var å evaluere om empirien som har blitt samlet inn stemmer overens med teorien. Om den ikke gjør det kan det være noe som kan være avvik eller en implikasjon. Alle implikasjoner og funn som er verdt å diskutere blir fremhevet og ytterligere evaluert.

I den delen var det også ønskelig å se på om empirien klarte å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er gitt. Det var ønskelig å ta med seg svarene og implikasjonene videre i konklusjonen.

3.3. Analyse av data

Forskningsetiske valg og kritisk distanse

For å kunne sikre en forskningsetisk vurdering var det viktig at alle respondentene var anonyme og nøytrale. Det vil si at de ikke skulle kunne spores eller kartlegge hvem de var. Dette var viktig for å kunne sikre reell innsikt uten frykt for å være ærlig (Brinkmann & Kvale, 2015).

For å kunne sikre kritisk distanse kommer en til å ta i bruk de tolv beskrevne stegene for et fenomenologisk kvalitativt forskningsintervju og design metodikk som tar utgangspunkt i å hindre partiskhet.

3.3.1. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er noe som det ofte stilles spørsmål til (Brinkmann & Kvale, 2015, 211). Reliabilitet har med konsistensen av resultatet å gjøre. Det refererer til stabiliteten om den samme testen utføres to ganger. Da bør resultatene stemme overens med hverandre. Det handler om troverdighet. Dette var spesielt viktig når det kom til ledende spørsmål. Det var ønskelig at oppgavens empiri skulle bestå av høy reliabilitet for å motvirke en vilkårlig subjektivitet i intervjuene. (Brinkmann & Kvale, 2015). Det er dog viktig å

tenke på at en for sterk tanke på reliabilitet kan potensielt forhindre kreativitet i løsninger.

Validitet, derimot, viser nøyaktigheten og meningsfullheten til resultatene. Det kan ofte være definert som en sannhet (Brinkmann & Kvale, 2015, 279). Den vurderer om testen måler det den hevder å måle. Når man beskriver et valid argument, vil man ofte definere det som et fornuftig og overbevisende argument. I det samfunnsvitenskapelige er validitet en metode som hjelper med å kontrollere at en faktisk undersøker det en skal undersøke.

Validitet handler ikke bare om metodene som blir brukt, men også om forskerne og de moralske prinsippene som en forsker har.

Oppsummert handler reliabilitet om konsistens, mens validitet handler om nøyaktighet og relevans (Brinkmann & Kvale, 2015).

For oppgavens del måtte man ta høyde for at resultatene kunne variere da det var personavhengig og ikke kan gjenskapes til punkt og prikke.

Det var også verdt å ta med seg at det kunne vært forskjeller om en kun hadde intervjuet alle fra samme selskap eller samme type selskap. Da ville det mest sannsynligvis gitt mer informasjon om selve selskapet heller enn bransjen.

Det kunne også være forskjell mellom profesjonene i IT-bransjen. Det vil si en forskjell på om en IT-konsulent er frontend utvikler, backend utvikler, designer eller lignende. Det kan oppstå varierende behov ved de ulike profesjonene.

En antakelse gjennom erfaring var at mennesker er forskjellige. Dermed må en vurdere reliabiliteten om det var mulig å finne en "one size, fits all" type oppskrift. Derfor måtte man forsøke å finne hvilke faktorer og insentiver som påvirker gitte grupperinger av konsulenter.

Om troverdighet var det viktig at man svarer på flere spørsmål. Et av dem vil være om det er tydelig og klart det som er undersøkt og hva som er gjort. Ut ifra denne oppgaven kan man si at det har blitt satt tydelige mål og en klar intervjuguide.

Man kan også nevne at det empiriske materialet er fra pålitelige kilder som er satt av de kriteriene som ble satt i starten av oppgaven.

For å kunne svare på dette er det blitt fulgt et teoretisk rammeverk fra det fenomenologiske kvalitative forskningsintervju (Brinkmann & Kvale, 2015).

Forskningsmetoden som er satt til verks er fra en abduktiv metode hvor observasjonen setter premissene for arbeidet.

Det kan ha vært en skjevhet i empiri, var det viktig å se på varieteten på svarene og antall respondenter fra hver gruppe. Det kan da vise at det hadde vært et behov for flere respondenter for å sikre validiteten og reliabiliteten. Til tross for dette opplevdes det som at de kvalitative intervjuene som ble holdt, hadde høy kvalitet med validitet da de opplevdes å være korrekt utledet fra sine premisser (Brinkmann & Kvale, 2015). Dette var noe som økte reliabiliteten for IT-konsulentene generelt, da de var ti stykker som ble intervjuet. Noe som bør sikre reliabilitet.

4. Resultater

I dette kapitlet har vi analysert data og presentert de empiri vi har gjort ut ifra intervjuene vi har gjennomført. Resultatet fra intervjuene legges frem og syntetiseres. I henhold til studiens hensikt har vi valgt å kategorisere empiri i følgende kategorier som motivasjon, psykologisk trygghet, kultur og ledelse for å kunne besvare forskningsspørsmålene.

Analyseteknikk av kvalitativ data

For å syntetisere de kvalitative intervjuene har vi brukt verktøyet Miro. Dette verktøyet er en digital plattform som man på best mulig måte kan beskrives som en uendelig stor tavle. Her kan det lages digitale post-it's og illustrasjoner. Man kan si at analysen som har blitt gjort har samme funksjon som en faktoranalyse av kvantitative data.

Vi har dog ikke tatt i bruk en faktoranalyse, men det kan være rimelig å si at det er tatt utgangspunkt fra en analyseteknikk fra fenomenologiske kvalitative forskningsdata.

Prosessen for å utvinne empiri med god kvalitet gjøres ved å transformere teksten som var fra intervjuene inn i et Brett i Miro (Vedlegg 4). Deretter ble det laget Post-it lapper av alle sitater som var gode, samt all empiri som har en betydning og kunne hjelpe oss med å besvare forskningsspørsmålene. Når all empiri var summert på brettet, gjenstod en syntetisering av funn gjennom å gruppere alle like meninger og tanker. På denne måten får en sett det store bildet av empirien og kan også raskere trekke ut det som er viktigst for respondentene ved å se på hvor mange av respondentene som mente det samme.

Når empirien var gruppert var det enkelt å få et overblikk på hvilke segment som har overveiende tanker om de forskjellige teamene.

4.1. Respondentene

Det er gjennomført ti intervjuer, hvorav fem stykker ble gjennomført digitalt og fem gjennom fysisk gjennomførelse. Hvert intervju tok i gjennomsnitt en time. Utvelgelsen av respondentene var basert på om konsulentene holdt til i et lite, mellomstort eller stort selskap i Stavanger. Felles for dem alle er at de var ansatt i et konsulentselskap som de på et

tidspunkt har valgt til fordel for en annen arbeidsplass.

I det har de gjort seg vurderinger og evalueringer basert på egne kriterier.

Respondentene var demografisk forskjellige. De hadde ulikt nivå av utdanning, forskjellige verdigrunnlag, har forskjellig grad av senioritet og erfaringer, kjønn og alder.

Som nevnt tidligere i avgrensningen er det tre forskjellige segment som ble kalt for junior, konsulent og senior. Det har vært en normalfordeling av segmentene, hvor tre har vært junior, fire har vært konsulent og tre har vært senior.

4.2. Empiri

Basert på oppgavens problemstilling, ble det satt fire forskningsspørsmål som skulle belyse problemstillingen. Empirien som har blitt utvunnet har sin hensikt i å besvare forskningsspørsmålene.

Gjennom en tydelig intervjuguide og brukerplan hentet vi inn verdifull informasjon vi ønsket å gjennomgå nøyere. For å tydeliggjøre reliabiliteten i svarene la vi frem en oppsummering av alle respondentene i hvert av forskningsspørsmålene hvor det er en oppsummering på slutten.

4.2.1. Humankapitalens stabilitet

Det første forskningsspørsmålet handlet om å avdekke hva det er som gjør at IT-konsulenter blir værende og ikke bytter over til andre konsulenthus.

Eller; hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen.

For å svare på dette var det følgende spørsmål respondenten ble spurt om;

- Hvordan har konsulenten det i sitt nåværende selskap og hva som gjør at konsulenten trives på sin arbeidsplass?
- Hva som har gjort at konsulenten var villig til å gå over til andre konsulenthus? Eller eventuelt kunne fått dem til å gjøre det?
- Hva motiverer deg?

Dette for å kartlegge innenfor temaene motivasjon, kultur, psykologisk trygghet og ledelse. Ved spørsmål om hva som kan trigge en konsulent til å bytte, har vi ønsket å

fange opp hva et selskap bør være observant på om de ønsker å styrke stabiliteten av humankapitalen.

4.2.1.1. Junior

Empirien viser at segmentet juniorer, de som nettopp har startet i arbeidslivet, har et større behov for å være rundt mennesker som de trives med. De trives om selskapet er trygt og ønsker å bli satt pris på.

“Jeg liker godt selskapet mitt fordi det er sosialt og trygt. Det er viktigst for meg at jeg opplever at jeg er trygg i selskapet. Pluss de jeg jobber med er veldig flinke.”

Respondent - Junior

Når det kom til spørsmålet om hva som kunne fått dem til å bytte konsulenthus fortalte juniorene i det lille og mellomstore at de ønsker å være i en bedrift som hadde fokus på folk og ikke på penger. Derfor var det ikke eksterne faktorer som kunne påvirke dem til å bytte, men heller interne. En av faktorene var at kulturen endret seg til noe de ikke var forenelig med. Den konkrete måten de var redde for at kulturen skulle endre seg var om konsulenthuset ble for grådig og ansatt for mange mennesker om gangen.

“Det eneste jeg er redd for at de gjør er å ansette for mange, for raskt.

Da ødelegger de kulturen.”

Respondent - Junior.

Samtidig som lederne i konsulenthuset spilte en stor rolle i å ha fokus på dem og ikke bare fokus på pengene konsulentene hentet inn fra forskjellige prosjekter.

“Hvis de blir store og har pengefokus så blir det ikke det samme.”

Respondent - Junior

4.2.1.2. Konsulent

Det mellomste segmentet, konsulentene, var enig i at folk og kultur var viktig for at de skulle bli i konsulenthuset de allerede var i, og at de skulle trives og være motivert for jobben. Det ble dog en signifikant endring i behov når det kom til behovet for utfordringer og at prosjektene de jobbet med måtte være kjekke nok.

“Jeg trenger at selskapet fungerer sosialt og ser meg.

Men jeg blir fort rastløs når ting blir hverdagslig. Jeg trenger utfordringer og må jobbe med noe nytt og kult for min del.”

Respondent - Konsulent

Noen av konsulentene var tydelige på at det var noe som var helt avgjørende at de hadde nok utfordringer i prosjektene sine. Det var ikke lenger så viktig å ha kjekke kollegaer, og fokuset for å levere til sin egen bedrift og ut til kundene ble signifikant.

“Jeg er interessert i tekniske utfordringer og hjernetrim. Så oppgavene mine er viktige.

Det er også viktig at jeg blir hørt og kan skape en reell verdi for mine kunder. Det er også viktig for meg å ha det kjekt sosialt, men det er ikke det viktigste”.

Respondent - Konsulent

Når det kommer til faktorer som kunne få konsulentene til å bytte konsulenthus, var konsulentene noenlunde lik juniorene når det kom til kultur. De hadde også en frykt for at kulturen skulle endres og at konsulenthuset ble til noe annet enn det de hadde sagt ja til. I tillegg til dette var det viktig for konsulenten å ha en rettferdig økning i lønn og kunne gi en tydelig verdi i prosjektene sine.

“Jeg blir om miljø ikke blir ødelagt av f.eks. vekst og i lengden er det nok at lønnen går opp. Jeg vil også gi verdi til mine prosjekter.”

Respondent konsulent.

For noen konsulenter var det ikke en avgjørende faktor at de krevde det potensielle nye konsulenthuset skulle hatt en god kultur. Dette fordi konsulentene opplevde at det var i prosjektet det var viktig at kulturen var god og at prosjektet gav dem mye.

“Motivasjonen min er at jeg gjør en forskjell i prosjektet mitt. Akkurat nå gjør jeg det ikke. Så jeg er ikke så fornøyd med prosjektet.”

Respondent - Konsulent

4.2.1.3. Senior

Når det kom til seniorenene, fikk vi enda tydeligere inntrykk at de ikke hadde samme alle like insentiver/drivere som juniorene. Seniorenene trakk også lønn og arbeidsmessige utfordringer inn som noe som var de sterkeste motivasjonsdrivere for dem.

“Trivsel med folk er så viktig. Det er en god indikator på om jobben er kjekk. Men akkurat nå vil jeg si at money talks. Jeg går lett om noen betaler mer.”

Respondent - Senior

Kultur ble som nevnt ovenfor også nevnt at konsulentene og er en faktor som nærmest kan oppleves som en hygienefaktor. Det som er felles for alle seniorenene er at de var opptatt av å få anerkjent sin verdi gjennom lønn.

“For at jeg skal bli i min jobb er det viktig at vi beholder kulturen vi har, og utvikler oss i alle retninger. For å holde meg motivert er lønn utslagsgivende.”

Respondent - Senior

Ved andre spørsmålet angående hva som kunne fått seniorenene til å gå over, var det ganske tydelig at lønn var en stor faktor.

“Jeg er mest misfornøyd med at selskapet mitt skal ha en så stor del av kaken.”

Respondent - Senior

Det ble også snakket om å ha verdi i bedriften, bli hørt og få mer ansvar.

“En faktor som kan få meg til å gå er om lederne velger å ikke lytte på oss konsulenter, og dermed tar dårlige valg kulturmessig og strategimessig. Jeg synes også at det ikke er helt OK at noen tjener gode penger på meg, mens jeg må krangle meg til bedre lønn.”

Respondent - Senior

En av konsulentene fortalte også til en historie fra sin forrige arbeidsgiver hvor konsulenten opplevde at effekten av bedriftens frynsegoder over tid hadde blitt svekket.

“Jeg har selv opplevd hos en tidligere arbeidsgiver, hvor vi hadde gratis kjøleskap med masse forskjellig drikke at noen til slutt ble misfornøyde når sin favorittdrikk manglet og at det skapte sur stemning til tross for at det kanskje var flere andre gode

alternativer i kjøleskapet”

Respondent - Senior

4.2.1.4. Oppsummering

Selv om respondentene varierte demografisk, var det noen fellestrekk for alle. De snakket mye om kultur og den psykologiske tryggheten de fikk i selskapet de var hos per dags dato. Alle var enige om at det sosiale aspektet ved jobb er noe som er positivt og alle ønsket å ivareta det. Respondentene følte seg sett og ivaretatt av leder mesteparten av tiden.

Når det kom til faktorer som fikk konsulentene til å gå en annen plass, snakket respondentene om det å endre kulturen og fokuset til selskapet. Noen snakket også om det å ha et miljø som passer til ens egen personlighetstype. Det blir også nevnt at lederne eller selskapet som konsulentene hadde ikke visste helt hva de skulle brukes til, noe som dermed tilsvare oppgaver uten mening og verdi for konsulentene. Det var dog noen forskjeller mellom segmentene som ble fremtredende.

Juniorene fokuserte mye på at kulturen i selskapet måtte være bra og at det ikke var en prestisje miljø eller fokuset kun var på penger, ikke folk.

Konsulentene var enig i det juniorene sa, men la til at de trengte også utfordrende oppgaver i prosjektene sine.

Seniorene ønsket medbestemmelse i konsulenthuset og høy lønn som noen av faktorene. De var enige i det som både juniorene og konsulentene mente, men så på det som en hygienefaktor.

Ut fra empirien var det ikke mulig å differensiere segmentene når det kom til det siste spørsmålet om hva som motiverte dem. Det var en mindre differanse når det kom til kultur og lønn for junior/senior, men ikke signifikant nok til å dele dem.

Det var derimot en sterk samstemthet rundt motivasjon. Det var det å skape en verdi. At arbeidet gir verdi for kunden og har en mening for dem.

Utenom det var det flere som nevnte at det var viktig å arbeide sammen med andre likesinnede når det kom til drivkraft og energi. Noen nevnte at de trengte å bli presset litt utenfor komfortsonen, og trengte press. Andre var mer motivert av å jobbe med flinke og hyggelige folk som de kunne lære av. At oppdraget var inspirerende var det også flere som nevnte.

4.2.2. Humankapitalens tilvekst

Det andre forskningsspørsmålet var; hvilke faktorer sikrer tilvekst av humankapital. For å kunne svare på det var det ønskelig å forstå hva respondentene mente et konsulenthus bør ha av insentiver for å sikre tilsig av konsulenter slik at selskapet kan vokse.

For å kunne svare på dette spørsmålet fikk de flere kategorier de måtte svare på. Noen av spørsmålene her var som følger:

- Hva får folk til å bytte konsulenthus?
- Hvilke goder og kjøregler ville de hatt for sitt konsulenthus?

4.2.2.1. Junior

Ut ifra det første spørsmålet om hvorfor de trodde konsulenter byttet jobb, så var det forskjellige meninger. Men den største grunnen var at de opplevde at folk tenkte gresset var grønnere på den andre siden.

“Gresset virket grønnere hos noen andre.”

Respondent - Junior

Det var også flere som mente at en av grunnene til at IT-konsulenter byttet konsulenthus var fordi de ikke kom overens med kollegaene sine eller den kulturen selskapet har. Det

kunne også være at selskapet de hadde gjorde en feilansettelse som førte til at kulturen ble, i deres øyne, ødelagt.

“Jeg tror at folk bytter jobb fordi om noen ny begynner som du ikke kommer overens med, eller noen du liker slutter.”

Respondent - Junior

Hva angår det andre spørsmålet hadde de samsvar på dette spørsmålet hvor de var enige om at det å ha en god kultur og sterkt fagmiljø ville være avgjørende for å trekke folk til seg.

“Trekkplasteret mitt for å få tak i folk til denne jobben ville vært et sterkt fagmiljø med utrolig flinke og hyggelige folk.”

Respondent - Junior

Det ble også snakket om å skape en merkevare som ble populært i markedet ved å ha flinke folk og god kvalitet. Med flinke folk mente de hyggelige og kvalifiserte folk som heiet hverandre frem, og med god kvalitet mente de kollegaer som jaktet etter å fornye seg selv og lære for å dele.

“Selskapet mitt har et godt rykte på gata for å være flinke og ha god kvalitet. Så da blir de selv-solgt. Folk kommer til dem. Derfor ville nok jeg også gjort det.”

Respondent - Junior

4.2.2.2. Konsulent

Den andre gruppen, konsulentene, mente også at miljø var en viktig grunn til at IT-konsulenter bytter konsulenthus, men la også til flere punkter som de anså som viktigere. Deres fokus var at lojaliteten til IT-konsulenter kan være lav fordi man ikke jobber i selve konsulenthuset, men sitter utleid til en kunde. Respondentene mente at det ikke lenger var så mye lojalitet i bransjen fordi det er så mange som etterspør dem, og når de fikk såpass mange tilbud, ble det ofte et søkelys på hva man ikke har, heller enn hva man faktisk har.

“Vi er i en tidsalder og bransje hvor ingen er lojal lenger. Ingen føler forpliktelse lenger. Alle gir blanke faen “

Respondent - Konsulent

Dette med etterspørsel ble nevnt av flere respondenter. De visste at de var i en situasjon hvor de hadde mer makt enn deres arbeidsgiver, da etterspørselen etter IT er stor (Berglihn, 2023). Derfor mente de også at det var lav risiko for dem å bytte om de ikke var fornøyd med noe.

“Vi kan lett si at vi går videre fordi vi er ettertraktet. Vi blir jaget ned. Derfor har vi stor forhandlingsmakt. I arbeidsmarkedet er vi mer utålmodige og sosiale medier påvirker våre vaner hvor vi er urolige.”

Respondent - Konsulent

Når det kom til det andre spørsmålet om hvilke goder de ville tatt med i en eventuell ny bedrift for å fange opp konsulenter så svarte de at de ønsker at deres ansatte skulle få utvikle seg selv til å nå sitt potensial. Ikke bare jobbmessig, men også utvikles som personer ved å få følge lidenskapen sin.

“I mitt drømmeselskap forventer jeg ikke at folk leser bøker og gjøre masse nytt, men at de følger lidenskapen sin. Jeg tenker at du skal kunne vokse som person. I alle aspektene i livet.”

Respondent - Konsulent

Kultur er noe som blir nevnt, sammen med psykologisk trygghet. Det er viktig for dem å skape et godt og trygt arbeidsmiljø og samtidig opprettholde en faglig stolthet. Det å være stolt av arbeidsplassen og skape verdi ble satt som høye prioriteringer.

“Jeg vil ha en god kultur: alle kjenner alle, personlig. Ha psykologisk trygghet og dele fag. Jeg vil sparre med folk og utveksle kunnskap. Og at vi som ledere har gode relasjoner med alle konsulentene.”

Respondent - Konsulent

4.2.2.3. Senior

Seniorene som ble intervjuet nevnte at det de oppfattet som årsaker til at IT-konsulenter endret selskap var fordi en ikke sitter fysisk hos sin egen arbeidsgiver, men kunne være utleid 100% hos en kunde. Derfor mente de at det var enklere for IT-konsulenter å miste lojaliteten. Respondentene fortalte at de satt krav til leder når det kom til oppfølging. Om de ikke ble tatt godt vare på eller fulgt opp når de var ute i oppdrag, reduserte lojaliteten kraftig. Dette var nok for ansatte til å flytte på seg til et annet selskap fordi de gjorde den samme jobben uansett.

“En konsulent jobber jo ikke hos selskapet sitt, men er hos kunden i hverdagen, så konsulenten kan gjøre samme jobb for samme kunde uten å endre noe mer enn arbeidsgiver.”

Respondent - Senior

En annen faktor var at flere av senior respondentene mente at endring av konsulenthus handlet om å få mest mulig ut av karrieren sin. I vurdering av dette var det jo forskjellige punkt som ble nevnt som faktorer; lønn eller stilling.

De mente at det kunne være ytre motivasjon som lønn som drev dem, eller at det faktisk var det å klatre i rekkene og få en stillingstittel som de anså som bedre enn den de hadde.

“Jeg tror folk bytter konsulenthus for to ting; Lønn og stilling”

Respondent - Senior

Angående spørsmålet om hvilke kriterier som må med i eget selskap var det viktig for seniorkonsulentene å få frem at kulturen skal være trygg og god. Samtidig som lønnen er konkurransedyktig. Det ble nevnt at det å ha psykologisk trygghet var viktig for juniorer, heller enn seniorer. Men at de ville satse på å ha en kombinasjon av stillingene i selskapet. Respondentene mente at det var viktig med variasjon da det kunne spille inn motivasjonen til ansatte og drive det fremover.

“Skulle jeg starte et selskap: er det viktig at jeg ser deg, du er ikke et nummer, men et menneske. Psykologisk trygghet og god lønn. Det er nok viktigere for juniorene å ha

den psykologiske tryggheten enn det er for meg. Men jeg er sånn sett glad jeg har sikkerhetsnettet.”

Respondent - Senior

4.2.2.4. Oppsummering

På det første spørsmålet angående hva de tror det er som gjør at folk bytter konsulenthus så svarer alle segmentene felles, at respondentene det kan være på grunn av lønn, stilling, eller fordi gresset virker grønnere på den andre siden. Det blir nevnt at det kan ha noe med kulturen å gjøre. Nærmere bestemt at det skjer feilansettelser eller andre prioriteringer. Lojalitet kommer også opp som tema, hvor det oppleves at konsulenter har for stor forhandlingsmakt. Det fører til at det stadig blir et jag etter bedre vilkår.

Det andre spørsmålet vi hadde om dette var hvordan de ville satt kjørereglene for en bedrift de skulle starte. De måtte altså velge egne insentiver for å trekke til seg konsulenter. Utav dette kommer det frem at respondentene ønsker et sterkt fagmiljø. Hvor de ansatte skulle kunne realisere seg selv enten via lønn eller via andre motiverende faktorer. Dermed ville kvaliteten i selskapet være et trekkplaster for å bli et anerkjent selskap. Det ble også nevnt viktigheten med å mikse alle de forskjellige konsulent segmentene for å kunne skape en dynamikk som oppleves for å være gunstig for selskapet.

4.2.3. Den uformelle organisasjonens påvirkning

Det tredje forskningsspørsmålet er; Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

På dette forskningsspørsmålet var det viktig å få en god empiri rundt kultur og hvordan kulturen, som den uformelle organisasjonen, påvirker konsulenthusets humankapital.

For å svare på det var det flere spørsmål i intervjuguiden som bidrog til empiri som gjelder kultur og påvirkning. Oppsummert kan man si at spørsmålet de svarte på var følgende;

- Hvordan kan kultur påvirke konsulenter?

4.2.3.1. Junior

For junior-respondentene var det tydelig at det var viktig at kulturen var bra og fungerte som et støtteverktøy. For flere av respondentene var det meget tydelig at det var viktigere med en god kultur, enn en god lønn.

“Det er viktigere at jeg har det bra og liker kulturen mer enn penger.

Så dårlig kultur har alt å si. “

Respondent - Junior

Det ble nevnt fra juniorene at et arbeidsmiljø måtte ha tydelige kjøreregler og rammer for at kulturen skulle bli bra. Ved å ha regler ville det ikke føre til noe uenighet blant ansatte, og heller ikke at noen gjorde betraktelig mer enn andre. Det var en måte å unngå konflikter og heller satse på å bli kjent med hverandre under gode premisser.

“Selskapet har fokus på at arbeidsmiljøet skal ha tydelige kjøreregler og rammer for hvordan vi skaper et godt miljø. Det er viktig for meg at dette er bra.

Det er veldig bra sosialt sett”

Respondent - junior

4.2.3.2. Konsulent

Fra konsulentrespondentene var det mye snakk om at konsulenthuset de var ansatt i kom til å vokse for raskt. Dermed ville det gjerne føre til en utvanning av den allerede eksisterende kulturen. Respondentene snakket om at det ikke skulle mer til enn at en ny person kom inn, og at selskapet da ville vært noe helt annet. Derfor var det viktig for dem at de som var nye integrerte seg i kulturen som allerede var i selskapet, heller enn at de nyansatte laget en ny kultur.

“Det eneste jeg er redd for at de gjør er å ansette for mange, for raskt.

Da ødelegger de kulturen.”

Respondent - Konsulent

Videre var det også et søkelys på det å ha en trygghet i kulturen. Det ble fortalt at som konsulenter var det andre retningslinjer for dem, enn for de som var fast ansatt. Det var forventet at du jobbet raskere, kunne vært, presterte mer og det ble vist at en var verdt det som kundene betalte ekstra for. Da det kan være økt press ute hos kunder, var det godt å komme hjem til konsulenthuset og ha en trygg kultur uten press.

“En konsulent må levere fra dag en. Fast ansatt har det enklere. Du blir mer tvunget til å levere. Da er det fint å ha backup med god kultur som kan hjelpe deg om noe ikke stemmer i prosjektet.”

Respondent - Konsulent

For det var nemlig majoriteten av respondentene som nevnte at deres konsulenthus ikke hadde kultur for prestasjon. Det var også en gode som flere mente var essensiell for dem når de jobbet som konsulenter.

“Kulturmessig hos oss så er det ikke slik at man må prestere hele tiden. Da hadde jeg blitt utslitt.”

Respondent - Konsulent

4.2.3.3. Senior

For senioren var en god kultur nærmest en selvfølge at det måtte ligge til grunn. Det som ble nevnt av flere, var at kulturen må utvikles underveis også. Et selskap kan ikke bare forvente at kulturen kommer av seg selv eller at om man har tilrettelagt og fått den på plass, at den skal være der for alltid. Derfor er det viktig å sette tiltak, sjekke med ansatte og videreutvikle seg selv som konsulenthus. Underveis i den prosessen kan det fort være enkelt å trække feil. Respondentene nevnte at desto bedre en fikk det, desto mer forventet man at alt skulle være på plass.

“Man blir jo bortskjemt.

Så desto bedre man har det, desto mindre skal til for å påvirke folk negativt.”

Respondent - Senior

Ettersom senioren har jobbet i flere selskapet og har opplevd forskjellige kulturer var de meget observante på hva som kunne skade kulturen. Mange nevnte for kraftig vekst av ansatte, men også hvilken type folk de ansetter. Om konsulenthuset ansetter nesten hva som helst, eller kun folk rett fra skolebenken, gjør det at de ikke lenger så på sin arbeidsplass som så attraktiv. Det ble da oppfattet at arbeidsplassen utnyttet lav lønning av nyansatte.

“Her hvor jeg jobber tar de inn ganske mange uten erfaring. De trener folk opp og gir dem også lønn som ikke er bra nok. Det er en ukultur, mener jeg fordi jeg blir ikke stolt av å jobbe her, og så blir folk utnyttet.”

Respondent - Senior

Angående temaet om nyansettelser av ukvalifiserte eller juniorer, mente senioren at det også var noe som påvirket kulturen og lystene deres til å jobbe der. Dette fordi om det kun var juniorer eller ukvalifiserte personer der, det gav et inntrykk av at lederne ikke klarte å rekruttere gode kvalitets personer, og at andre seniorer ikke valgte arbeidsplassen respondentene hadde valgt. Dette kunne være på grunn av rykte om kvalitet, lederskap osv.

“Vi må holde en balanse med erfarne og nye. Alle må fordeles litt rundt. Det er ikke kjekt om vi bare får inn juniorkandidater.”

Respondent - Senior

4.2.3.4. Oppsummering

Respondentene svarer at kulturen er det viktigste for mange. Flere nevner at om kulturen blir endret, er det ikke sikkert de ønsker å fortsette på samme jobb. Dette til tross for at de er fornøyde med sine jobber.

Det blir også nevnt noe med balansen mellom de forskjellige segmentene. Det må være en balanse mellom junior, konsulent og senior.

Det er viktig for juniorene at kulturen er god. Heller det enn en høy lønn. Samtidig som de forventer at selskapet legger til rette for en god kultur med et regelverk.

For den midterste gruppen, konsulentene, var det viktigst at selskapet ikke vokste for raskt og at kulturen kunne være en god avlastning for dem når de jobbet i et prestisje miljø som konsulent.

Senioren snakket mye om balansen mellom de forskjellige segmentene, samtidig som at om selskapet fokuserte på ukvalifiserte personer, var det en høy risiko for dem at selskapets rykte da ville bli dårligere.

Det var viktigst for konsulentene at selskapet brydde seg om dem og ikke hadde et pengefokus. Det å ansette mange nye mennesker eller en feilansettelse kunne vært kostbart da flere nevner at det er en faktor som endrer kulturen.

4.2.4. Psykologisk trygghet og avlønning

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet kommer fra det som ble avdekket av hvite felter på teorikartet. Det er som følger; Er det samvariasjon mellom de to fenomenene psykologisk trygghet og avlønning?

Det er et spørsmål som respondentene snakket om når det ble diskutert motivasjon og lønn. Flere av respondentene mente at konsulenthuset betalte mindre enn gjennomsnittet. Til tross for dette var det ikke et alternativ for dem å bytte konsulenthus.

Som følge av det inneholdt intervjuguiden flere spørsmål som angikk psykologisk trygghet og insentiver som lønn. Oppsummert kan man si at man stilte følgende spørsmål:

- Er det samvariasjon mellom psykologisk trygghet og lønn?

4.2.4.1. Junior

Da det ble spurt om insentiver var det meget tydelig at juniorene ønsker en trygghet, mer enn lønn. De fleste vi spurte sa at for dem var det aller viktigst at de hadde det bra og ikke ble presset. Dette ble nevnt fordi siden de er nye i jobben er de allerede presset på kanten av sin egen komfortsone, ifølge noen. Andre mente at de jobbet bedre om de hadde fått tilliten gjennom en god kultur og den støtten de trengte.

“Akkurat nå betyr trygghet og forståelse for meg mer enn lønn”

Respondent - Junior

Det ble også nevnt av flere at de opplevde selv at de fikk lavere betalt enn andre, men ønsker å bli i jobben fordi den psykologiske tryggheten og kulturen var så bra. Det ble viktigere for dem enn at de fikk mer betalt.

4.2.4.2. Konsulent

For konsulentene viste det seg at de var opptatt av å ha et bra miljø, men det var ikke lenger like viktig. Flere nevnte at de hadde jobbet nok i bransjen til at de ikke følte de var utenfor komfortsonen, slik som juniorene.

Det var også noen som nevnte at de så at de gav god verdi til kundene sine og visste hvor mye de hadde i timerate, og da så prosentandelen de fikk av det de hentet inn. Flere mente det var for lite. De mente til tross for dette også at det fortsatt var viktig med psykologisk trygghet. Det ble mer splid mellom konsulentene i dette segmentet, hvor noen mente de ikke trengte så mye psykologisk trygghet, mens andre mente de trengte det.

“Jeg tror alle tilpasser seg til miljøet.

Med mindre psykologisk trygghet vil det nok være mer pigger ute.”

Respondent - konsulent

Noen av konsulentene var tydelige på at om de skulle fortsette å være ansatt hos konsulenthuset de var i, ønsket de økt lønn, og kanskje i sammenheng med konsumprisindeksen eller lignende.

“For at jeg skal bli, må selskapet øke lønna med konsumprisindeksen.”

Respondent - konsulent

4.2.4.3. Senior

Når det kom til seniorenene hadde de litt andre tanker enn juniorene. For mange av dem var det ikke lenger så viktig med psykologisk trygghet. De visste at de var de som trakk til seg andre konsulenter på grunn av kompetanse og kvalitet, men også at det var de som tjente mest inn for konsulenthuset.

Seniorenene var også med på opplæring av juniorer, noe som førte til at de anså seg selv som enda viktigere brikker. Uten dem så var det ikke mulighet for å ta inn så mange juniorer og samtidig beholde et navn og rykte med god kvalitet.

Dermed ble lønn for mange et viktig element for at de skulle bli i jobben.

“Lønn er viktig. Det er derfor man jobber. Jeg jobber ikke for å være sosial.”

Respondent - senior

Det var også tydelig at de fleste ikke hadde behov for psykologisk trygghet, men mente at lønn, stilling og lederskap var grunner til å bli eller forlate et konsulentshus. De fleste respondentene av seniorenene mente altså at lønn var den viktigste faktoren for at de skulle bli.

“Jeg har jo mindre behov for den psykologiske tryggheten og mer behov for lønn”

Respondent - senior

4.2.4.4. Oppsummering

Dette forskningsspørsmålet viser en betydelig forskjell fra junior til senior.

Det er ettertrykkelig hvor viktig det er for juniorer å heller bli tatt godt vare på enn å ha en høy lønn. Psykologisk trygghet er for dem, helt essensielt for at de skal kunne trives i et konsulentshus.

For seniorenene derimot er det en markant bemerkelse på at seniorenene er opptatt av å få anerkjennelse, ofte gjennom lønn. De etterspør mer ansvar, mer av “kaken” og er godt kjent med sin verdi og makt i markedet. Psykologisk trygghet for dem, er mindre viktig. Dette fordi de allerede har opparbeidet seg en trygghet på seg selv.

Underveis i de kvalitative intervjuene ble også respondentene spurt om å rangere godene. En oppsummering av deres gjennomsnitt i forskjellige grupper er som følger:

Rangering goder	Junior	Konsulent	Senior
1.	Psykologisk trygghet	Lønn	Lønn
2.	Fleksitid	Psykologisk trygghet	Prosjekt
3.	Lønn	Prosjekt	Psykologisk trygghet
4.	Ekstra goder	Ekstra goder	Ekstra goder

Her i tabellen kan man se godene og variasjonene som eksisterer mellom forskjellige typer grupper. Det kan bemerkes at ved segmentet “konsulenter” var det en splid mellom førsteplass og andreplass. Dermed kunne man plassert både lønn og psykologisk trygghet på begge plassene. Det var dog en liten helning mot lønn som første prioritet. Derfor ble rangeringen slik.

Man kan se at psykologisk trygghet plasseres øverst hos juniorene, men på tredje plass hos senioren. Det virker som om psykologisk blir mindre viktig for respondentene desto lengre de har vært i bransjen. Dette kommenteres også av konsulentene.

“Jeg tror at folk bytter jobb om de ikke trives på jobb, så kan de enkelt få et bedre tilbud et annet sted. Man ønsker vel kanskje å bli beskyttet litt mye i starten fordi man er ny. Men etter hvert trenger man ikke det.”

Respondent - konsulent

Det er også merkbart fra senioren hvor de forklarer at det er en endring fra junior til senior. Dette vises også i svarene fra hovedspørsmålet vi hadde for denne seksjonen. Det er en markant endring i svarene fra junior til senior.

“Når du starter i noe nytt så aksepterer du mer lavere lønn, men når de begynner å bli litt eldre og du vet at du kan, kan du fort kreve litt mer.”

Respondent - Senior

4.2.5. Oppsummering av empiri og metode

Som en oppsummering av empiri er det ønskelig å ta en vurdering om alle forskningsspørsmålene har blitt besvart.

Empirien som ble hentet inn har vært godt utnyttet, og med egen erfaring fra bransjen var det enklere å merke seg mulige funn for denne oppgaven.

Empirien, som nevnt, ble hentet inn fra tre segmenter – junior, konsulent og senior. Empirien peker på at respondenter fortalte om forskjellige goder i sin bransje. IT-konsulentene er klar over at de er i en bransje hvor man får det meste slik som man

ønsker. De opplever det selv som et arbeidstakers marked, hvor de har mest makt i bransjen. De snakker positivt om den formelle organisasjonen, og de fleste beskriver den som essensiell for å lage en god grunnmur. Det ser ut til at IT-konsulentene som tenker dette er spesielt opptatt av å være psykologisk trygg. Uten prestasjonspress og provisjonslønn. De ønsker en trygg og forutsigbar hverdag. Ifølge respondentene kan den psykologiske tryggheten de opplever gi insentiver til konsulenthuset i retur. Det kan være lojalitet, færre krav til mer goder og høyere jobbtilfredshet. Det er også tendenser til at IT-konsulenter vil bytte arbeidsplass dersom fokuset og kulturen i selskapet ikke er i tråd med sine egne verdier og forventninger.

Flere IT-konsulentene etterspør i tillegg utfordrende oppgaver i prosjektene sine, mens seniorene forventer å få mer ansvar og anerkjennelse gjennom blant annet høyere lønn og større andel av "kaken".

Respondentene vurderer også inn på hva de ville gjort for å skape et attraktivt konsulentselskap, og her fremheves et sterkt fagmiljø, god kultur og balanse mellom ulike segmenter som viktige faktorer.

Noe av det som har vært interessant med denne studien er at da IT-konsulentene ble spurt om hvilke goder som er viktige for dem, svarte de noe forskjellig.

Oppsummert kan man si at en junior ønsker et trygt miljø med psykologisk trygghet. De ønsker å ha en god kultur, jobbe med gode kollegaer, å få selvrealisere seg selv ved å mestre nye oppgaver.

En konsulent ønsker seg et godt miljø, utfordringer, kjekke prosjekter, følelse av å kunne gi en verdi, å kunne selvrealisere seg selv og noe lønn.

For seniorene var de tydelige på at de ønsket en god kultur, da det var essensielt for å ha en god arbeidsdag. De ønsket også høyere lønn, kjekke prosjekter og muligheten til å få mer ansvar i konsulenthuset. Enten gjennom opplæring, strategivalg, teamlederstillinger og mer.

Det som var interessant å se er at det virker som om deler det som IT-konsulentene anser som goder, ikke er noe som lar seg kjøpes. En kan ikke betale seg ut for å få en

god kultur eller godt miljø. Det er noe som må bygges og skapes av konsulenthuset og de ansatte. Basert på dette kunne det virke som om IT-konsulentene ikke alltid anser de materielle godene for å være en faktor som kan påvirke om de blir eller om de går, men det er det immaterielle som har betydning for de ansattes trivsel.

Samtidig så viser empiri også en sterk betydning rundt noe som faktisk kan kjøpes. Avlønning ble fortalt av flere at var det viktigste for dem når det kom til insentiver. Flere IT-konsulenter var villig til å flytte og endre på mye for en bedre lønn.

Gjennom en spennende empiri har det blitt funnet mange særs interessante synspunkter som gir indikasjoner og godt grunnlag for å kunne diskutere, reflektere og kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål.

4.2.5.1. Empiriens svakheter og hull

Det kan dog tenkes at om man hadde hatt inn flere respondenter, så er det mulig at svarene kunne blitt noe annerledes. For å kunne styrke oppgaven enda mer, burde det vært representert flere respondenter fra hvert segment. Fra et designperspektiv burde man hatt en plass mellom fem og femten personer i hvert segment for muligens å få den mest optimale innsikten (Norman, 2013).

Siden empirien består av ti respondenter fordelt over tre segment (junior, konsulent og senior) kan det dermed forekomme at denne studien “grer alle under en kam”. Det kan hende at det er flere variasjoner innenfor de tre segmentene. Dette har ikke fått nok fokus da antallet var under fem per gruppe. Så når oppgaven definerer de forskjellige segmentene og oppsummerer hvilke insentiver de ønsker, så kan det være noen som ikke kjenner seg igjen i beskrivelsen.

En kan vurdere om det også burde vært mer søkelys på de faktiske materielle godene og hvordan det påvirker IT-konsulentene. Det kunne vært interessant å få en dypere innsikt i hva som betyr noe for dem når det kommer til materielle goder.

Empirien dekker ikke IT-konsulenter med en alder over 50år, det er uheldig ettersom det hadde vært interessant å observerte om det var andre verdier som har fokus i dette alderstrinnet.

Det hadde også vært interessant å ha gjennomført en kvantitativ undersøkelse for å få litt større statistisk signifikans. Det er også mulig at konsulentene ville svart annerledes i en komplett anonym besvarelse, især når det kommer til dette med frynsegoder og lønn.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere og evaluere empiriske funn opp mot teoretiske perspektiver. Målet med denne diskusjonen er å undersøke og analysere om funnene er i tråd med teori, samt å utforske eventuelle avvik og praktiske implikasjoner. Ved å evaluere empiriske resultater sammen med teori, vil vi kunne gi en mer helhetlig forståelse av fenomenet som studeres. Gjennom denne diskusjonen vil vi også kunne trekke frem mulige begrensninger og muligheter for fremtidig forskning.

Det vil bli vurdert hvilke praktiske konsekvenser funnene har. Videre vil en metoderefleksjon være viktig for å sikre intervjuenes gyldighet og pålitelighet.

5.1. Hovedutfordringer

For å få en grundig gjennomgang av det teoretiske fundamentet som ble lagt frem i kapittel 2, er det ønskelig å diskutere og evaluere empirien i samme rekkefølge som teorien ble presentert.

Først ut er **motivasjon**, deretter **psykologisk trygghet** etterfulgt av **ledelse** og til slutt **kultur**.

5.1.1. Motivasjon

Motivasjon er noe som kan være vanskelig og immateriell å definere.

Det er essensielt for at en IT-konsulent skal kunne ha nok energi til å handle og gjennomføre en arbeidsdag, slik at man har et godt arbeidsliv fysisk og mentalt (Olafsen, 2018).

Tofaktorteori

En viktig bemerkelse i denne bransjen er at maktforholdet er, som nevnt tidligere, ujevnt grunnet høy etterspørsel i markedet (Berglihn, 2023). Dette gjør at IT-konsulenter kan sette mye krav til sin arbeidsgiver, og flere er villig til å legge på mer motivasjonsfaktorer enn det normalt ville vært i en annen bransje.

Når det kommer til Herzberg sin tofaktorteori kan den vise at IT-konsulentene har flere hygiene- og motivasjonsfaktorer som spiller inn på om de ønsker å bli i et konsulenthus eller bytte om. Det blir diskutert forskjellige goder som er hygienefaktorer, men også hvordan de forskjellige segmentene opplevde motivasjonsfaktorene.

Den største faktoren som kunne påvirke IT-konsulentenes motivasjon var å kunne skape en verdi. Basert på Herzbergs tofaktorteori vil dette være en motivasjonsfaktor.

Mange forteller at de vektlegger både meningsfylt arbeid og at de liker å bli gitt ansvar, som igjen er enda en motivasjonsfaktor.

Hva angår hygienefaktorer, så er de nevnt. Flere av respondentene har gitt uttrykk for at de jobber for lønn, men det er helt klart en underliggende faktor for noen av dem. Det er også nevnt at respondentene mente at det å ha gode og flinke folk rundt seg, som også var motivert, var viktig. Dette er en hygienefaktor som angår mellommenneskelige relasjoner og arbeidsmiljø.

Flere av respondentene forteller at de setter stor pris på alle motivasjonsfaktorene som er til stede i arbeidslivet. Da spesielt meningsfullt arbeid, kulturen i selskapet og mulighetene for personlig vekst og utvikling.

Det som er interessant med denne empirien, er at det virker som om det er forskjell på hva en junior og en senior opplever en hygienefaktor er. Som nevnt tidligere, er det essensielt at hygienefaktorene er til stede for å kunne ha jobbtilfredshet (Herzberg et al., 1993). Ut ifra intervjuene kan det virke som om en junior har lavere forventninger til hvilke hygienefaktorer en jobb skal ha. Når de starter i en ny jobb er de fornøyd med det meste og anser mye som en motivasjonsfaktor. Et eksempel kan være betalt telefon. Om juniorene kommer fra studentlivet, hvor de måtte betale for det selv, kan det være at det oppfattes som en motivasjonsfaktor heller enn hygienefaktor. Etter IT-konsulentene har vært i bransjen i lengre tid opplever de at "alle" potensielle arbeidsgivere gir denne gode.

Ut fra empiri viser det at senioren som har vært lenge i bransjen anser noen av motivasjonsfaktorene som hygienefaktorer. De har derfor et mye høyere krav til en gode, før det kan kalles en motivasjonsfaktor. Dette kan skje når motivasjonsfaktoren blir så vanlig og forventet at det ikke lenger gir spesiell motivasjon eller tilfredsstillelse for de ansatte. I stedet vil det bli ansett som en forventet standard, og mangelen på denne faktoren vil bli oppfattet som en mangel på minimumsstandarder for jobbtilfredshet og komfortable arbeidsforhold. Dette samsvarer godt med Herzberg sine tanker om motivasjonsteori. I teoridelen ble nettopp dette beskrevet som en sideeffekt av å introdusere motivasjonsfaktorer.

Det er dog til ettertanke om det skaper et usunt forhold til hygiene- og motivasjonsfaktorene. Det å ha insentiver på jobb kan også føre til irritasjoner.

En kan da undres om det da være vanskelig å opparbeide seg motivasjonsfaktorer og holde på dem. Det kan være slik at en alltid skal utvikle seg og etterstrebe nye motivasjonsfaktorer for å opprettholde motivasjonen og tilfredsheten til de ansatte.

Selvbestemmelsesteori

Basert på empiri var det tydelig at indre og ytre motivasjon hadde en stor påvirkning på IT-konsulentene. Det kan nevnes at juniorene og konsulentene ofte motiveres av kultur og psykologisk trygghet. Dette er faktorer som er basert på en indre motivasjon, som igjen er sterkere og varer lengre enn andre motivasjoner (Olafsen, 2018). Det var ofte at juniorene snakket om oppgaver med jobben som førte til at de var en del av et større fellesskap som hadde de rette verdiene for dem. Dette igjen førte til at de hadde en identifisert og integrert regulering ved flere av oppgavene gitt av konsulenthuset. Det skaper en positiv avhengighets sirkel som konsulenthusene kan ta goder av. Så sant de klarer å skape et godt miljø med de rette motivasjonsdriverne.

Det kan dog være vanskeligere å få senioren motivert på samme insentiv. Dette fordi de ikke lengre har bruk for den psykologiske tryggheten, men blir heller drevet av lønn. Det ble for en ytre regulering for dem, på flere av oppgavene, men samtidig også identifisert regulering ved diverse oppgaver. Et problem som oppstår for senioren, er at ytre motivasjon er et vanskeligere moment å holde. Å holde motivasjonen oppe basert bare på ytre motivasjon kan være vanskelig da dette går under “gulrot eller pisk” tankegangen (Olafsen, 2018).

1.1.1.2. Maslows behovsteori

Ifølge Maslows behovsteori er det flere nivå som må dekkes før en kan bevege seg videre til neste nivå. I empirien var ikke disse forskjellige nivåene ikke definert for respondentene. De var ikke alltid klar over hvilke behov de snakket om, da de snakket fritt om forskjellige emner angående behov.

Det var flere aspekter som var interessante. Det var merkbart forskjell på de forskjellige segmentene. Juniorene var fornøyd med at de grunnleggende behovene var dekket, samtidig som sikkerhetsbehovet var viktig for dem. De definerte gjerne dette behovet som psykologisk trygghet, trygge ledere og lite arbeidspress. Det neste steget for dem

var det sosiale behovet. For juniorene var det der de strakk seg til. Juniorene var ikke på jakt etter mer anerkjennelse eller selvrealisering. De ønsker heller å få trygge rammer og ha det sosialt på jobb.

Når det kom til den mellomste gruppen, konsulentene, hadde de et ønske om å utvide horisonten enda litt mer. De hadde et sterkt ønske om å få anerkjennelse eller økt selvfølelse med å kunne gi en verdi med det prosjektet de holdt på med. Det kunne være å få anerkjennelse fra kunden som hadde leid dem inn eller fra konsulenthuset.

De ønsker å føle seg ettertraktet som IT-konsulenter.

For seniorene var det også en endring. Ikke bare ønsket de å få anerkjennelse, på lik linje som konsulentene, men de ønsket også å få ta del i noe større.

Flere av senior-respondentene uttrykket at de ønsket å få en større del av kaken, i form av lønn, eller eierskap til konsulenthuset de jobbet i. Dette kan kategoriseres som om at de ønsket å ha en selvrealisering innad i selskapet. Dette for å oppleve personlig vekst og utvikling på et annet nivå.

5.1.2. Psykologisk Trygghet

Psykologisk trygghet har vist seg å være overraskende viktig, især for junior-segmentet. Basert på empiri viser det seg at IT-konsulenter med mindre erfaring har mer behov for anerkjennelse, en plass hvor de kan teste, vise seg frem og fortsatt oppleve trygghet i situasjoner selv om de gjør feil. Fra intervjuene som ble gjort oppleves det at det var flere av konsulentene som oppgir dette som en faktor til at de ønsker å bli i selskapet. Om den psykologiske tryggheten var sterk og god i selskapet, var det flere av respondentene fra segmentet junior og konsulent som nevnte at de hadde vært villig til å ha en vesentlig lavere lønn enn gjennomsnittet i bransjen. Dette viser at flere av respondentene var villig til å betale for et sikkerhetsnett som gjorde at de kunne gjøre feil, uten noen særlig form for konsekvens.

Ettersom IT-konsulentene ble mer sikre på seg selv, trengte de ikke lengre sikkerhetsnettet og fikk et større ønske om å bli satt pris på, på en annen måte. Oftest ble høyere lønn da nevnt som et ønske.

Sosial utvekslingsteori fra Homans

Basert på empiri og sosial utvekslingsteori fra Homans, kan man se at segmentene junior og konsulent kanskje har større sjanse for å ende opp som en lojal ansatt. Dette

fordi psykologisk trygg kultur i konsulenthuset er attraktivt i disse segmentene.

Vi ser at disse har mer interaksjon og engasjement med ledere og selskap som igjen bygger en trygghetskultur.

For konsulentene viste det seg at flere ønsket i noe mer grad å kunne være til verdi for prosjektet de var i, men fortsatt ha et begrenset press på prestasjon.

Det kan være vanskeligere for konsulenthuset å få senioren mer lojale, da de ikke lenger er så avhengig av den psykologiske tryggheten og klarer seg godt selv.

Det er også viktig for flere seniorer å ha et prestasjonsmiljø hvor de selv kan få utfordringer, men også vise at de gir høy verdi. Vi ser også at når trygghetsfaktoren for dette segmentet er dekket er det lettere å påvirke dem med høyere lønn hos en konkurrent.

Det vil derfor være viktig for konsulenthuset å opprettholde en styrt interaksjon og kommunikasjon med seniorer, slik at lojaliteten kan forsterkes. I konsulentoppdrag vil en senior ofte klare å være i større grad helt selvstendig, noe som forsterker følelsen av at de ikke lenger trenger konsulenthuset for å lykkes.

Det vil også være viktig for konsulenthuset å kunne gi nok utfordringer til de forskjellige segmentene. Ikke overvelde dem, men passe på at de ligger på en fin balanse med nok utfordringer.

Job demands-resources model

Å jobbe som utleid konsulent kan være stressende for mange.

Gjennom empirien ble det, på tvers av alle segmenter, nevnt at de ikke ønsket arbeidspress og krevende jobbkrav. Dette ble et krav som ble satt til konsulenthus. Man opplevde å kunne gjøre dette, da igjen på grunn av den høye etterspørselen etter humankapital. Så om et konsulenthus valgte å presse sine konsulenter med krevende innsats, ville det spredd seg til alle potensielle nye ansatte. Stavanger er ikke så stor by, og dermed spres rykter om dårlige arbeidsplasser rimelig fort.

Det er derfor en hårfin balanse som må vurderes etter et individuelt behov. En senior ønsker kanskje mer press fra jobben for å kunne levere bra og utfordre seg selv ved å holde et høyt trykk på leveranse. Mens en junior hadde opplevd det som for pressende og muligens fått en for høy arbeidsbelastning.

Det er derfor viktig å ta i bruk Job demands-resource modellen for å kartlegge hvordan en bør fremstille arbeidskrav og ressursene rundt.

Basert på empiri var det svært få av respondentene som mente at det var en ubalanse mellom krav og ressurser, noe som er positivt for bransjen. Blant respondentene var det ikke mange som hadde opplevd at de eller deres kollegaer hadde blitt utbrent eller hadde høy mistriksel. Om det hadde oppstått hadde det vært ekstraordinære omstendigheter som førte til slitsomme arbeidsdager eller et generelt energitap.

Person-job fit theory

Ut fra empiri var det nesten alle som nevnte at de måtte tilføre en viss mengde verdi for at de skulle ha en god jobbtilfredshet og bygge motivasjon. Det for respondentene å føle seg verdifull var viktig for de fleste. Basert på teorien om person-job-fit, er det flere personlighetstyper som blir nevnt.

Blant disse personlighetstypene kan man si at IT-konsulenter på et generelt grunnlag består mest av personlighetstyper som; realisten, undersøkende, kunstnerisk og konvensjonell. Som alle mennesker kan man si at flere respondenter består av en sammensetning av alle de seks personlighetstypene. Men basert på innsikten kan man si at de førstnevnte personlighetstypene stemmer mest.

For at et konsulenthus skal kunne optimalisere sine ansatte og holde dem motivert, er det viktig å kategorisere dem i en av personlighetstypene som er gitt. Dette kan som sagt gi en bedre forståelse for hva som motiverer og gjør dem mer tilfredse.

I samtale med respondentene kom det frem at det var viktig for IT-konsulentene å ha et miljø hvor de fikk noe av det.

Det kunne variere hva de egentlig ville ha, for flere av respondentene. Det som var viktig for noen var å ikke ha for mange juniorer. Dette fordi det la mer press på seniorer og konsulenter på å lære dem opp. Dette kunne gjøre at senior- og konsulentgruppen ikke fikk gjøre jobben sin i prosjektet på en god måte.

Noen mente at det var helt essensielt at det var en god kombinasjon av alle segmentene for å kunne bidra til en variasjon, som var viktig for miljøet og godene som kom med det. Det kunne være at noen av senioren hadde ønske om å lære opp andre, veilede eller bli teamleder.

Det var også viktig for juniorene og konsulentene å ha nok seniorer om bord, slik at de kunne få inspirasjon og bli utfordret til å lære nye ting.

5.1.3. Ledelse

Ledelse er noe som var nevnt av alle respondentene. Leders rolle var viktig og avgjørende for om de valgte å bli værende i konsulenthuset.

En god leder kan være så mangt. Det er derfor viktig for oppgaven å gå gjennom det som kan definere en leder, og kategorisere forskjellige fallgruver og mulighet for en leder i et selskap.

Situasjonsbestemt Ledelse

Basert på empiri kan man si at respondentene forutsetter en situasjonsbestemt ledelse når de jobber i et konsulenthus. Det var et stort sprik i ønsket av involvering av leder.

Juniorene ønsket høy delaktighet fra leder, hvor de kunne få oppleve et slags sikkerhetsnett. Dette var noe som seniorene helst ikke ønsket. Seniorene arbeider med høy grad av selvstendighet i sitt arbeid. De opplever tillit og lojalitet når de får lov til å arbeide med frihet under eget ansvar.

Juniorene ønsket mer oftere veiledning og rammer. Derfor ønsket de at lederne skulle ta ofte kontakt og bruke endel tid sammen med dem, slik at de visste at de var på rett vei.

Basert på modellen som er tatt med i kapittel fire, kan vi plassere lederne til juniorene i S2, mens konsulentene gjerne kunne ha plassert lederen sin i S3. Når det kom til seniorene ønsket de at lederen gjerne skulle vært i S3 eller S4.

For at IT-konsulentene skulle bli i konsulenthuset, var det viktig for dem at lederen så dem og gjennomførte de aktivitetene de ønsker å ha sammen med leder. Det var viktig for respondentene at en leder tok seg tid til å prate med dem for å bedre forstå hvor støttende og ledende lederstil de ønsket.

Samspillteori

I bransjen til IT-konsulentene er det forventet en flat organisatorisk struktur, hvor lederne ikke er en hierarkisk sjef, men heller en vennlig kollega som vil hjelpe.

Derfor er det viktig å se på samspillteorien. Flere av respondentene fortalte at tillit og relasjonene som ble laget var avgjørende for at de skulle bli. Det var med å bygge lojalitet overfor konsulenthuset.

I samspillteorien underbygges det at det er viktig å etablere en personlig relasjon til IT-konsulenten. På den måten bygger man et sterkere lojalitetsbånd, da det blir vennskapelig og styrker tilhørighetsfølelsen. Empirien la frem at alle respondentene sa på et tidspunkt at lederen hadde en vital rolle i om de ble i en jobb eller ei, og det ble forventet at lederen var til stede og skapte et lojalitetsbånd for dem.

Det som kanskje var overraskende, var at tilnærmet alle respondentene følte at de fikk godt med oppmerksomhet og støtte fra nærmeste leder.

Det kan dog tenkes at det i intervjuene muligens ikke fikk spurt godt nok om det opplevdes en Innenfor-gruppen og utenfor-gruppen i konsulenthuset. Basert på det som har blitt hentet inn viser det at IT-konsulentene sitter igjen med en følelse av at de fleste følte seg vel respektert og i innenfor-gruppen. Samtidig som de fleste av respondentene anerkjenner viktigheten av et godt forhold til nærmeste leder og at det kan være avgjørende for et evt. Jobb-bytte.

I empirien kom det ikke frem en ujevnhet mellom IT-konsulentene. Basert på teorien ville det vært en splittelse mellom alle ansatte hvor noen konsulenter kom bedre overens med leder, og derav fikk goder på grunn av det. Samtidig som det også skulle vært grupper som ikke kom overens med leder, og dermed fikk mindre goder som følger av det.

Dette var ikke noe som kom frem som et problem i denne empirien. Til ettertanke kan man vurdere om antall respondenter var for få til å klare å klassifisere disse teoretiske splittelsene. Det kan også hende at det hadde kommet bedre frem om alle respondentene var fra samme konsulenthus.

5.1.4. Kultur

Kultur ble nevnt av respondentene som noe helt essensielt for flere av dem. For flere var det viktigere at kulturen var bra, enn andre insentiver som for eksempel lønn. De var altså villig til å ta en lavere lønn for en bedre kultur i selskapet.

Scheins teori om organisasjonskultur

Organisasjonskulturen som ble presentert i empirien viser til viktigheten av å bli sett og føle seg trygg. Når en IT-konsulent jobber i et utsatt miljø, hvor det forventes prestasjon fra dem av kunder, vil organisasjonskulturen være enda viktigere.

Basert på Scheins teori er det interessant å sammenligne for å analysere hvordan IT-konsulentens organisasjonskultur er.

Respondentene nevner flere punkter som kan kategoriseres i det første nivået: artefakter. I Schein sin teori under artefakter beskrives kontorutforming som noe som kan påvirke kulturen. Respondenten forteller om forskjellige situasjoner i kontorlandskapet som påvirker. De fleste respondentene snakket om et kontor som er toppmoderne og estetisk behagelig. Dette mente flere av respondentene at var et bevisst valg fra ledelsen for å klare å tiltrekke seg flere IT-konsulenter.

Noen av respondentene forklarte også at de hadde et åpent landskap, for å være sosial, men også for at konsulenthuset skulle få plass til flest mulig konsulenter. Noen hadde til og med en "free seating policy". Det menes at man ikke har en fast plass å sitte på kontoret, men må booke seg inn. Dette for å maksimere antall konsulenter en kan ha plass til.

Et annet punkt i artefaktene var kleskoder. Det ble fortalt at IT-konsulentene hadde en svært uformell kleskode, da det ikke er satt noe premiss eller regler for at de skal kle seg etter en viss standard. Det var ikke noe press på noen spesielle seremonier og

Når det kom til seremonier og ritualer, hadde flere av konsulenthuset jevnlig møter hvor alle konsulentene møttes. Det kunne være sosiale arrangement, men også interne møter for å utvikle hverandres kompetanse eller få en status om hvordan konsulenthuset lå an. Dette var med på å bygge en kultur for IT-konsulentene, da de fikk mer tilknytning til organisasjonen.

Videre i Schein sin teori er det et nivå om tro og verdier. Basert på empiri kom det frem fra alle konsulentene at de hadde god kontroll på konsulenthusets verdi og visjon. Flere av dem mente på at konsulenthusets verdi var med på å sette en standard på hvordan de skulle oppføre seg internt og eksternt.

Flere av de samme respondentene forklarte da at de likte godt måten å opptre på når det kom til konsulenthusets verdi, fordi det bygger opp under det å være et godt menneske. Det kom dog frem at noen kunne av og til fremme en følelse av at de ikke kunne være helt seg selv, da de måtte opptre som en mer sosial og hyggelig person enn det de opplevde seg selv for å være. Da spesielt når de hadde en dårlig dag.

Når konsulenthuset hadde en tydelig verdi, hjalp det de forskjellige respondentene å forstå hvordan de burde reagere i forskjellige settinger og relasjonene til andre kollegaer burde opprettholdes.

Det siste nivået i Schein sin teori handler om grunnleggende antakelser. Her vil respondentens tidligere arbeidserfaringer og opplevelser spille inn. IT-konsulentene har som nevnt tidligere en høy makt i bransjen, noe som kan fremme til dels usunne holdninger og opportunistisk kultur.

Når respondentene forklarer sine grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatninger er det tydelig at de er opptatt av mellommenneskelige goder, hvor en kan få utnytte hverandre på en god måte og få erfaringsoverføring. Det oppleves at respondentene er ute etter å bygge seg selv opp ved å bygge andre opp.

Om man deler respondentene opp i segmenter blir det tydelig at juniorene er meget opptatt av å få veiledning fra senioren, noe senioren også responderer på. Flere av dem nevner et ansvar i å bidra til at juniorene får den kompetansen de trenger. De nevner dog at det er derfor viktig for dem at det ikke er for mange juniorer.

For konsulentene var det viktigste at kulturen ikke ble drastisk endret og holdt seg stabil med et godt fundament. Dette var noe som flere av respondentene var redd for at ble en risiko ved for rask vekst i konsulenthusene.

Tor Busch om formelle og uformelle strukturer i en organisasjon

I forskjellige organisatoriske settinger kan det oppstå organiske grupperinger innenfor konsulenthuset (Busch, 2014). Dette kan være basert på forskjellige faktorer, men for respondentene i denne oppgaven var den største faktoren domenekunnskap.

Uten å ha rettet et direkte spørsmål som gjelder formelle og uformelle strukturer i en organisasjon, kom det frem under intervjuene at det var viktig å ha visse uformelle strukturer for at et konsulenthus skulle fungere. Et eksempel på dette var denne uformelle fadderordningen som en senior har ovenfor en junior. Noen konsulenthus velger å strukturere denne formelt og iverksetter dem i stillingsbeskrivelsen til en seniorkonsulent, men flere selskap forventer at dette oppstår uformelt.

Basert på empirien ser vi betydelige forskjeller i om man har erfaring eller ei. Når en IT-konsulent har mer erfaring later det tilsynelatende til at de har høyere status og et slags lederskap i konsulenthuset.

Det som blir sagt har høyere gjennomslagskraft. Det virker som om juniorene og konsulentene føyer seg raskere når seniorene er uenig i noe som har blitt sagt.

Den formelle strukturen i konsulenthusene er bygget med flatt hierarki og en ledelse som er mer medbestemmende enn kontrollerende. Dette bygger opp under frihet under ansvar.

Sosial utvekslingsteori

Det å være sosial og skape kultur ble bemerket i empiri. Det var flere som nevnte at deres konsulenthus var gode på å arrangere sosiale tilstelninger. Det som er interessant å bemerke er at det var noen få som satte spørsmålstegn ved hvor ofte sosiale arrangement ble igangsatt. Selv om de per dags dato var godt fornøyd med arrangementene, var det meget viktig for dem at arrangementene ikke kom for ofte slik at det ble en belastning på jobben.

For noen av respondentene var det tydelig at de ønsker å få et vennskapelig forhold med sine kollegaer som de hadde i dag. De respondentene ønsker at det sosiale aspektet ved jobb også skulle bryte inn i privatlivet, slik at de fikk en dypere kontakt med de som de jobbet med. Dette fordi å ha venner på jobb var viktig for dem.

Det var også noen respondenter som svarte på motsatt side. De hadde ikke imot det å etablere private vennskap med kollegaer, men det måtte skje organisk og ikke påtvunget.

Sammenlignet med sosial utvekslingsteori viser dette at det er både fordeler og ulemper ved kollegaers forhold i en bedrift. Noen kan anse dette som en god støtte og anerkjennelse, mens andre kan oppleve det samme som energitappende og bortkastet tid. Det er derfor viktig å prøve å skape en balanse i relasjonene mellom disse kollegaene. Dette er noe som kan oppnås ved å tilby belønninger eller insentiver som motiverer dem til å samarbeide (Homans, 1958). Det vil også være nyttig å oppmuntre til åpen kommunikasjon for å unngå unødvendige konflikter.

5.2. Teoretiske implikasjoner

Ettersom resultatet av empiri og teori har blitt presentert ovenfor har det også ønskelig å peke på implikasjoner som er naturlig å se på i denne oppgaven.

For å vise til en mulig verdi har vi delt implikasjonene inn i praktiske og teoretiske implikasjoner.

Under denne delen vil det være interessant å reflektere om resultatet kan gi betydning og relevans for det aktuelle fagfeltet oppgaven handler om, og for eventuell videre forskning.

5.2.1. Motivasjonsfaktor kan raskt bli til hygienefaktor

I hvite felter i teorien, i kapittel 2 ble det stilt et spørsmål om tofaktorteorien.

Da teorifundamentet for denne oppgaven ble laget, lette vi etter forskjellige teorier om motivasjon. Tofaktorteorien var da naturlig å ta med. Underveis i jakten på teori undret vi oss om det nødvendigvis er slik at hygienefaktor og motivasjonsfaktor er like adskilt som Herzberg vil ha det til? Basert på egen erfaring i bransjen, hadde vi et grunnlag for å tenke at empirien potensielt kunne peke på noe annet. Vi klarte ikke å avdekke noe teori som forklarte dette, og anser dette da etter vår mening å være en teoretisk implikasjon.

Det virker som om senioren sine tanker om hva som er motivasjonsfaktorer endres over tid når de blir for godt vant til godene de har.

Dermed ender motivasjonsfaktorene opp til å bli en hygienefaktor som forventes.

Det som før var et frynsegode, kan da altså skape misnøye om det ikke er til stede. En

kan da reflektere over i hvilken grad det å jage etter å utvide med nye goder for å trekke til seg konsulenter er fornuftig?

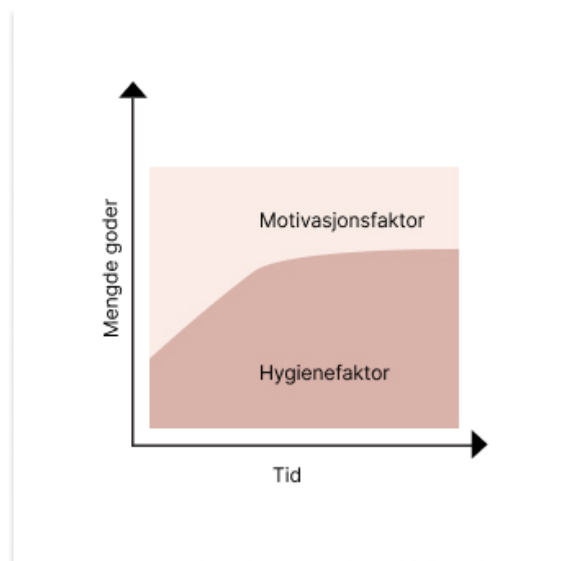
Skaper man bare merarbeid ved å faktisk iverksette goder som kan ende opp som en hygienefaktor og faktor til misnøye?

Også i empirien finner vi at IT-konsulentene blir for godt vant til fruktkurven som blir “for liten” over tid, at kjøleskapet blir “for enkelt” og istedenfor å være et positivt bidrag ender opp med å skape misnøye.

Den ene konsulenten fortalte at en frynsegode med gratis kjøleskap hos en tidligere arbeidsgiver. Det endte opp med at kollegaer var irritert fordi kjøleskapet manglet spesifikke sorter brus. Han turte ikke engang tenke på hvilken harme som kunne oppstå dersom disse frynsegodene ville blitt fratatt konsulentene etter introduksjon.

Samtidig er det ingen av intervjuobjektene som klager på å ikke ha tilgang på fruktkurv og gratis kjøleskap når dette ikke er introdusert allerede. Og vi får heller ikke inntrykk av at dette er tungt vektete parametere når de velger arbeidssted før de har blitt for godt vant. Men at dette kanskje sammen med andre frynsegoder kan fungere som stabiliserende tiltak for humankapitalen når summen utgjør en forskjell som blir stor nok til at det skal litt ekstra til for å flytte på de som allerede har blitt godt vant.

Vi har derfor utviklet denne modellen som beskriver denne utviklingen i en visuell fremstilling.



Avtagende motivasjonsfaktor-effekt-modellen, Sørskår & Sørskår, 2023

(Modell utviklet av forfatterne av oppgaven)

Modellen ovenfor viser at når en IT-konsulent og de forskjellige godene de har. Når de starter, har de flere hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Over tid blir IT-konsulentene vant til flere av godene, og ofte da alle konkurrerende konsulenter har også disse godene. Det virker som om det da blir forventning at dette er på plass, og IT-konsulenter kan reagere negativt om det ikke er på plass. Det går derfor fra å være en motivasjonsfaktor til å bli en hygiene faktor. Effekten av motivasjonsfaktoren går derfor ned, og skaper ikke høyere tilfredshet, men heller misnøye ved fravær.

Modellen har hensikt å beskrive en observasjon og er ikke laget for å gi en nøyaktig måling.

5.2.2. Psykologisk trygghet og lønn har en samvariasjon

I kapittel to ble det gjennomgått teori. Det viste seg da at det var funnet et hvitt felt på teorikartet hvor det opplevdes for å ikke inneha noe teoretisk grunnlag for å kunne besvare dette. Derfor ble det lagt til et forskningsspørsmål som handlet om at det finnes en samvariasjon mellom fenomenene psykologisk trygghet og avlønning.

I empirien var det ettertrykkelige forskjeller mellom junior og senior. Det kan bemerkes gjennomgående i empiri, og når det kom til funn om hvilke insentiver som påvirket og styrket organisasjonens stabilitet og tilvekst av humankapital.

Ved rangering av hvilke goder respondentene mente var viktigst for dem, ble det tydelig satt opp mot hverandre. Det var derfor ønskelig å hente den i dette avsnittet også.

I den visuelle fremstillingen nedenfor var det tydelig at psykologisk trygghet hadde en nedadgående virkning på de forskjellige segmentene. I samme stund kan man se at lønn hadde en oppadgående virkning. Dermed kan det være grunn til å tro at de har en samvariasjon, hvor den ene overtar rollen som viktigst insentiv for å ivareta IT-konsulentene på best mulig måte.

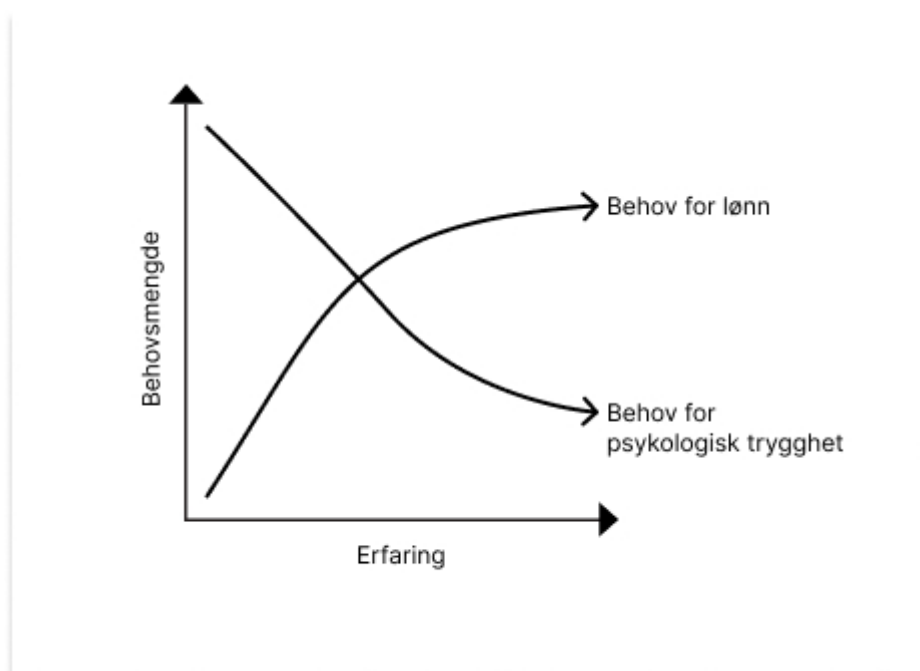
Rangering goder	Junior	Konsulent	Senior
1.	Psykologisk trygghet	Lønn	Lønn
2.	Fleksitid	Psykologisk trygghet	Prosjekt

3.	Lønn	Prosjekt	Psykologisk trygghet
4.	Ekstra goder	Ekstra goder	Ekstra goder

Med bakgrunn i den tanken har vi laget en modell som skal illustrere samvariasjonen mellom psykologisk trygghet og lønn.

Modellen under beskriver vår forståelse av konsulenter behov for lønn sett sammen med behovet for psykologisk trygghet. Modellen er tegnet uten metningspunkt, men denne modellen har også til hensikt å beskrive et generelt fenomen heller enn å gi et nøyaktig svar.

Det trengs større innsikt og statistisk signifikans for å gjøre modellen mer nøyaktig.



Behovsmodellen, Sørskår & Sørskår 2023 (Modell utviklet av forfatterne av oppgaven)

Modellen viser at når en IT-konsulent først starter, vil behovet for psykologisk trygghet være stort og essensielt. Når IT-konsulenter får mer erfaring vil dette behovet for psykologisk trygghet være mindre virkningsfullt ettersom konsulenter får mer tro på seg selv basert på tidligere opplevelser og leveranser som viser at de gjør kvalitetsarbeid.

Når behovet for psykologisk trygghet går ned, opplever konsulentene et annet behov for å bli anerkjent, og da, for de fleste av respondentene, var høyere lønn det som triumferte over de andre godene.

5.2.3. Høye kostnader ved tap av IT-konsulent

Det å miste en IT-konsulent til en konkurrent er dyrt for konsulenthuset på flere måter enn akkurat tapet av fremtidig omsetning og resultat for akkurat denne ene konsulenten. Det kan ta mye tid for konsulenthuset å finne den riktige kompetansen med den riktige holdningen. Det å holde på ansatte kan også være kostbart. En må “pleie” dem med å bruke tid og penger på vedlikehold.

I tillegg til at det å bruke tid på rekruttering for å erstatte den mistet kompetansen som også er dyrt.

Det kan påvirke selskapets omdømme dersom en konsulent har vurdert at et annet selskap bedre enn nåværende som igjen kan føre til at flere konsulenter forsvinner med i dragsuget.

Det er naturligvis langt mer styrkende for lagfølelsen og moralen blant ansatte at nye kommer til enn at flere finner andre bedre alternativer som de velger å bytte til.

5.3. Praktiske implikasjoner

Empirien som er blitt brukt i denne oppgaven har også gitt noen praktiske implikasjoner som det er ønskelig å gå gjennom.

De praktiske implikasjonene kan være av interesse da det kan potensielt være med å optimalisere konsulenthusets effektivitet og en reduksjon i kostnader.

Under denne delen vil det være interessant å reflektere over resultatets betydning for å kunne forstå endringsperspektivet i organisasjoner.

5.3.1. Psykologisk trygghet gir mer lojalitet

Det som kom frem under resultatene var at juniorer ønsket mer psykologisk trygghet. Basert på teori og empiri ønsker vi å legge frem et forslag om at de IT-konsulentene som har psykologisk trygghet som det viktigste insentiv for å være fornøyd med arbeidsplassen, vil også være de som er mest lojal til arbeidsplassen, om den psykologiske tryggheten faktisk ligger til grunne.

Dette fordi basert på teori kan man si at psykologisk trygghet gir mer aktivitet og samhandling med konsulenthuset eller lederskapet en har på arbeidsplassen (Homans, 1958). Om man også skal sette denne tanken opp mot motivasjonsteorier kan det virke som at psykologisk trygghet kan skape en indre motivasjon om å ha det bra på arbeidsplassen og dermed en sterkere motivasjon enn andre motivasjoner (Deci et al., n.d.).

Om denne praktiske indikasjonen faktisk har en effekt, kan man undres om juniorer er mer lojale enn seniorer. Siden denne oppgavens empiri viste at juniorer var segmentet som var mest opptatt av psykologisk trygghet, og seniorer var mer responsive på faktorer som lønn og faktorer som ansees å være ytre motivert.

5.3.2. Man kan etablere juniormiljø eller seniormiljø basert på insentiver

Oppgavens empiri har lagt til rette tanken om at man kan bygge det miljøet man ønsker for å trekke til seg forskjellige segment. Det virker som om det er mulig å ha insentiver som tiltrekker juniorer, og ikke seniorer. Men også omvendt; at man kan trekke seniorer og ikke juniorer. Segmentet med konsulenter havner litt i begge miljø, med trekk fra begge. Man kan lage de forskjellige miljøene man ønsker. Om det enten er et Junior miljø og Senior miljø ut ifra forskjellige insentiver.

Et juniormiljø ville ikke fokusert på lønn, men på å etablere en kultur hvor psykologisk trygghet var høy og opplærings mulighetene var store. Lederne ville vært tilgjengelige og sikret god oppfølging av juniorene. Det hadde vært lite press på prestasjon og faktureringsgrad, men heller fokus på å ha et godt sosialt team som klarte å bygge seg sterke sammen.

Et seniormiljø ville hatt høy lønn og stor grad av eget ansvar for arbeidsdagen. Det hadde nok vært mer et miljø som satte søkelys på prestasjoner og kvaliteten som ble gitt i de forskjellige oppdragene. Lederne ville ikke ledet, men heller vært veiledere til de som ønsket det i forskjellige situasjoner. Seniormiljøet krever stor grad av selvstendighet og fleksibilitet.

Et spørsmål man kan spørre seg avslutningsvis er om det er gunstig for bedriften å kjøre spesialisert segment som juniormiljø og seniormiljø, eller om det vil være det mest optimale å blande dem.

Basert på empiri viser det til at flere av respondentene opplevde at det var fordeler og ulemper ved begge miljøene, men at det mest optimale ville vært å kombinere dem. Da ville en ha fått det beste av alle verdener.

6. Konklusjon

Vår studie forsket på hvilke faktorer som kan styrke og sikre tilvekst av humankapitalen for konsulenthus i IT-bransjen i Stavanger. Studien innebar også å undersøke hvordan den uformelle organisasjonen påvirket dette.

Den tok for seg følgende forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?

Hvilke faktorer styrker tilvekst av humankapitalen?

Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

Er det samvariasjon mellom de to fenomenene psykologisk trygghet og avlønning?

IT-bransjen sliter med å få tak i kompetanse (Berglihn, 2023), og nøkkel til suksess må være hos den som har tilgang på den humankapital den har behov for.

Gjennom empirien kan det antas at det er avdekket noen faktorer som kan være nyttige for å øke tilgang på humankapital.

Med utgangspunkt i dette avdekket studien flere mulige valg handlinger som en IT-konsulent velger å ta eller har mulighet for å ta underveis i sitt arbeidsliv.

Med kjennskap til hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker IT-konsulentens valg handlinger kan et konsulenthus bedre posisjonere seg for å sikre tilvekst av humankapital. Siden IT-konsulentene har et sterkt maktforhold i sin bransje, kan det oppstå flere valgmuligheter for dem. I studien ble det kartlagt at det var flere av dem som var villig til å ta lavere lønn for å ha bedre kultur.

Samtidig så var det noen som var mer opptatt av lønn, og var villig til å flytte til et nytt konsulenthus om det bare var bedre betalt.

Lederskap var også en essensiell faktor som kunne spille inn på IT-konsulentenes valg ved en ansettelse. En god kjemi var viktig, og konsulentene måtte kjenne seg som en alliert til selskapet. Konsulenthuset burde også passe overens med IT-konsulentens indre verdier og kjerne.

Motivasjonsfaktorene til IT-konsulentene viste seg å variere over tid og plassering i segment (junior, konsulent eller senior), eller hvor de var i arbeidslivet. Lønn, kultur, psykologisk trygghet, fleksitid, lederskap var noen av de største motivasjonsfaktorene som kom fra IT-konsulentene i IT-bransjen i Stavanger. Flere av de fysiske godene som

telefon, pc og lignende materiale var en hygienefaktor. Det ble nevnt flere ganger at goder som en bedriftshytte var greit, men de hadde byttet hytten raskt ut med høyere lønn.

Ved å kartlegge hvilke goder og insentiver som konsulentene ønsker mest til den gitte livssituasjonen, kan det antas at det er mulig å redusere konsulenthusets kostnader. Det vil da kunne gi konsulenthuset mer effektiv pengebruk.

Humankapitalens tilvekst kan være vanskelig å opprettholde for mange konsulenthus. Det er viktig å innføre de rette insentivene for å tiltrekke seg de riktige folkene. Det er bemerket flere ganger fra respondentene at feilansettelser kan være kostbare, da de kan påvirke kulturen, som igjen har stor påvirkningskraft når det kommer til å stabilisere humankapitalen. Studien sier også noe om at deler av tilveksten ikke kan kjøpes. IT-konsulentene har respondert på at det de anser som viktig for å holde og trekke til seg humankapital er ikke noe som er knyttet direkte til kapitalkostnader, men heller tiden det tar å skape en god kultur og et godt miljø.

6.1. Evaluering av forskningsspørsmål

I dette avsnittet oppsummeres og evalueres det hvilket samsvar som er gjort mellom funn og diskusjon i de foregående kapitlene på en mer overordnet måte.

6.1.1. Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?

For konsulenthus som har primæraktivitet å selge ut humankapital, er det bedriftskritisk at de bør forsøke å holde på sine ansatte. Det kan være både dyrt og utfordrende å skaffe mer arbeidskraft. Ikke bare kan det være kostnadseffektivt å holde på ansatte, men det er også slik at selskapets omdømme kan oppfattes negativt om det er store gjennomtrekk i rekkene.

Basert på studiens empiri virker det som om at en god leder, godt samhold, godt fagmiljø, interessante oppgaver og god lønn ser ut til å holde trivsel og tilhørighet oppe og vil styrke stabiliteten av humankapitalen.

Et interessant funn her er senioren som forteller om sin forrige arbeidsgiver hvor de praktiserte gratis mineralvann i kjøleskapet på kontoret. Hvorpå enkelte IT-konsulenter etter hvert ble mer misfornøyde enn tilfredse når favoritt-drikken ikke lenger var til stede i kjøleskapet. Dette er et eksempel på at en skal være varsom med å etablere frynsegoder i tro og håp om å styrke stabiliteten av humankapitalen.

6.1.2. Hvilke faktorer sikrer tilvekst av humankapital?

Vår studie viser at det er stor forskjell på behov fra og ønsker til arbeidsgiver fra de forskjellige nivåene av senioritet. Oppsummert er det en tendens til at lav senioritet søker miljøer som har sterkt samhold og hvor psykologisk trygghet står sterkt til fordel for pekuniær avlønning.

Derimot for konsulenter med høy senioritet finner vi nesten det motsatte.

De er ikke opptatt av kultur, samhold og miljø i like stor grad. Men det er økonomiske insentiver som står sterkest og høyest på listen.

En kan derfor anta at dersom en ønsker å få tiltrekke seg et sterkt junior-miljø så er det mest viktig å først sikre seg god, stabil, trygg ledelse som kan bygge en sterk kultur og sterk tilhørighet fremfor å by på høy lønn.

Dersom en ønsker å tiltrekke seg senior-kompetanse er det basert på vår forskning ikke første prioritet å ha et lavt prestasjonsmiljø med psykologisk trygghet i form av oppfølging og et klapp på skulderen.

Seniorene vet ofte at de er dyktige, og søker heller maksimalt lønnsnivå, høy prestasjon og kan leve med et minimum av sosiale goder.

6.1.3. Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

Vår empiri tilsier at ansatte som trives i kulturen og som føler sterk tilhørighet og godt samhold har lettere for å bli værende i selskapet til tross for at tilbudene hagler med bedre betingelser fra andre selskaper. Kostnaden og risikoen med å bytte bort trivelige kollegaer oppleves rett og slett for stor. Vår empiri underbygger eksisterende teori om at en sterk uformell organisasjon styrker både stabilitet og tilvekst av humankapital.

6.1.4. Er det samvariasjon mellom de to fenomenene psykologisk trygghet og avlønning?

Tidlig i oppgaven måtte vi utvide forskningsspørsmålene med et ekstra spørsmål basert på antakelser om at det kunne være samvariasjon mellom trygghet og avlønning.

Og det mener vi å ha funnet en klar og tydelig trend på til tross for vårt noe magrere utvalg av respondenter.

Vi ser tydelige trender i empirien at juniorer i Stavanger har et sterkere behov for psykologisk trygghet enn seniorer, og at de over tid og utviklingen av sin senioritet utvikler et lavere behov for anerkjennelse og faglig trygghet samtidig som ønsket for faktisk anerkjennelse av arbeidsinnsatsen i form av monetær avlønning blir tydeligere og sterkere.

6.2. Samsvaret med tidligere forskning

Mye av forskningen er basert på vel etterprøvde teorier som er godt etterprøvd og blitt bevist med stor statistisk signifikans. Det er ikke funnet eksempler på at disse teoriene ikke stemmer med vår oppgaves empiriske funn, men snarere tvert imot kan vi stille oss bak disse teoriene og bekrefte at forskningen understøtter eksisterende teorier. Samtidig så er vi stolte over å ha bidratt med mer innsikt og nye synspunkt på hvordan IT-bransjen i Stavanger fungerer.

6.3. Begrensninger og muligheter

Gjennom at vi har valgt å bruke kvalitativ metode hvor vi har sett våre respondenter rett inn i øynene. Til tross for at de er lovet anonymitet, har vi nok følt at enkelte kanskje ville svart annerledes hva angår lønsspørsmålene. Vår antakelse er at det er tabu og at det er en følelse av å fremstå grisk dersom en svarer ærlig på spørsmål knyttet til lønn.

Vi ser også i retrospekt at vi mangler besvarelser fra aldersgruppen over 50 år.

Og vi ser at det er uheldig, da vi basert på egne erfaringer ser at denne aldersgruppen kanskje har andre behov, især med tanke på psykologisk trygghet og lønn enn det våre funn tilsier i denne oppgaven.

6.4. Er det virkelig bare lønn som teller?

Opgaven innledes med overskriften “Er det bare lønn som teller?” og med et resymé som forteller at studien ønsker å finne svaret på hva som kan motivere IT-konsulenter i Stavanger til å bytte jobb og hva som eventuelt kan motivere dem til å bli værende hos eksisterende arbeidsgiver.

Det blir satt en problemstilling med tre forskningsspørsmål som er oppgavens kjerne. Den handler om IT-konsulenter og deres handlingsvalg, om humankapitalens stabilitet, tilvekst og hvordan den påvirkes av den uformelle organisasjonen.

Det ble gjennomført kvalitative intervjuer til segmenter gradert av erfaring i bransjen. Empirien som ble hentet ut viste markante forskjeller mellom segmentene. Det ble gjort flere spennende funn i empirien. Dette ble drøftet med teorien og som etter hvert besvarer forskningsspørsmålene godt.

Ut ifra empiri er et grunnlag for å tro at stabilitet og tilvekst kan påvirkes av faktorer som kultur, psykologisk trygghet, prestasjonsmiljø, lønn og tydelig og trygt lederskap. Det virker som om den uformelle organisasjonen også kan bli påvirket av de samme faktorene.

Med bakgrunn i empiri trekkes det ut både teoretiske og praktiske implikasjoner. Disse omhandler risikoen for at en motivasjonsfaktor kan bli en hygienefaktor, at psykologisk trygghet og lønn har en samvariasjon. Empirien viste også at det er kostnader ved tap av konsulenter, og at psykologisk trygghet gir mer lojalitet. Det som også er spennende er at basert på empirien kunne det virke til at man kunne ha etablere juniormiljø eller seniormiljø basert på insentiver.

Oppgaven tilfører forskningen egne funn og modeller som kan være relevant for videre forskning og ikke minst forhåpentligvis en bedre forståelse i bransjen om hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker tilvekst og stabilitet av humankapital. Spørsmålet som ble stilt som oppgavens tittel, kan det virke som om oppgaven kan bistå i å svare på. Det viser seg å være et komplekst og sammensatt problem og at det er flere faktorer som spiller inn, men for mange kan det virke som lønn ikke alltid er nok.

6.5. Behov for ny forskning

Basert på oppgavens empiri, er det gjort funn som er svært interessante. Dette kan gi indikasjoner på et fenomen som bør etterprøves for å oppnå samme resultat, men også med større statistisk signifikans enn det omfanget av denne oppgaven. Empiri om behov for psykologisk trygghet som kan være omvendt proporsjonalt med behovet for lønn, er et spennende fenomen som bør forskes videre på i større grad. Det var et signifikant gjeldende funn, tross oppgavens moderate gruppe med respondenter. En kan derfor undres på i hvilken grad dette fenomenet kan bekreftes ved en større undersøkelse både kvantitativ og kvalitativ.

Det samme er også gjeldende for de andre praktiske indikasjonene. Mest av dem ville det vært interessant å forske mer for å få en dypere forståelse av hva som gjør at en motivasjonsfaktor kan gjøres om til en hygienefaktor og hvor enkelt det kan oppstå.

I tillegg er det en svakhet at vi ikke har fått intervjuet kandidater som er eldre enn femti år. Siden dette er et område uten empiri fra denne studien, kan vi basert på våre egne erfaringer tenke at dette segmentet med eldre, kan potensielt få et nytt behov. Dette fordi det kan oppstå situasjoner, hvor lønn ikke lenger vil være den største driveren. Hva vil da ta over? Vil det være behov for mer psykologisk trygghet? Vil det inntreffe nye insentiver som er ønskelig for å få høyest verdiskapning ut av segmentet? Det vil derfor være interessant med forskning som utvider aldersspennet litt.

Når empirien ble hentet inn så dukket det opp flere spørsmål som kan være interessante å svare på, men som ikke kan svares på med problemstillingen eller forskningsspørsmålene denne oppgaven inneholder. Ved gjennomføringen av empiri var det flere av intervjuene i den kvalitative metoden som hadde høy verdi og gav dyp innsikt i IT-konsulentens hverdag. Her dukket det også opp noen spørsmål som det hadde vært interessante å forske videre på:

1. Samsvarer den økonomiske kostnaden på godene som blir ramset opp med det som er viktigst? Vil det være slik at det som er den første prioriteten av godene er også det som koster mest for bedriften? Eller vil det være noen goder som kan være økonomisk bra å ha med fordi de koster lite og tilfører mye?
2. Er det slik at folk som ønsker å ha lønn som det viktigste parametere for valg av jobb, også etterstreber prestasjonskultur?
3. Er det slik at de som er på jakt etter høyest lønn også må presses utenfor komfortsonen?
4. Vil behovet for psykologisk trygghet tilta igjen ved et gitt alderstrinn og vil da behovet for lønn tilsvarende avta?

Dette er noen av områdene vi har identifisert hvor en kan se et interessant behov for videre forskning.

7. Referanser

- Berglihn, H. (2023, april 3). Tre av fire bedrifter får ikke tak i eksperter: - Alvorlig. *Dagens Næringsliv*, s. 15.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (T. M. Anderssen, & J. Rygge, Overs.) Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: et integrert perspektiv*. Fagbokforl.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life*. Basic Books.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (u.d.). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 4:19–43(January 11, 2017), 27.
- Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Nachreiner, F., & Bakker, A. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Hersey, P. (1985). *The Situational Leader*. Warner Books.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 2(23), 26–34.
- Herzberg, F., Snyderman, B. B., & Mausner, B. (1993). *The Motivation to Work* (1. utg.). Routledge.
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Prentice-Hall.
- Homans, G. C. (1958, Mai). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kruse, K. (2013, April 9). What Is Leadership? *Forbes*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#75f051a634b7>
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.

- Maslow, A. H. (1943). A THEORY OF HUMAN MOTIVATION. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- McDermid, C. D. (1960). How Money motivates Men. *Business Horizons*, 3(4), 93-100.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Moscoso, J. N. (2013). Abductive reasoning: A contribution to knowledge creating in education. *SCIELO*, s. 22.
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic Books.
- Olafsen, A. H. (2018, Februar). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma.no*. Hentet fra <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Schein, E. H. (2010). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* (H. Brun, & K. Arnulf, Overs.) Libro.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Thompson, G. (2013). *Situasjonsbestemt ledelse* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Toftøy-Andersen, E., & Wold, J. G. (2011). *Praktisk brukertesting*. Cappelen Damm akademisk.

8. Vedlegg

8.1. Intervjuguide Konsulenter

Sjekkliste for start

- Spørsmålsark / notatark
- Penn og notisblokk
- Et stille rom hvor begge kan sitte på en avslappet måte
- Sørg for at intervjuobjektet har slått seg til ro
- Sørg for at du (intervjueren) er rolig, mentalt til stede, fokusert og klar til å starte.

Introduksjon Manus:

- Introduser deg selv først
- Takk for at du tok deg tid til å møte på dette intervjuet.
- Det vil ta 20-30 min.
- Formål: Å få en bedre forståelse for hva som skaper trivsel hos konsulenter og hva som gjør at de ønsker å endre arbeidsgiver.
- Vær ærlig. Jo mer ærlig du kan være, jo mer vil vi lære og med det vite hvordan vi kan gjøre en forbedring, / god løsning ...

Problemstilling og forskningsspørsmål

Hvilke faktorer sikrer stabilitet og tilvekst av humankapital blant IT-konsulentselskaper i Stavangerregionen. Og hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

Hvordan kan et konsulentselskap vokse og beholde ansatte i en bransje med sterk konkurranse?

Våre fire forskningsspørsmål er:

- Hvilke faktorer styrker stabiliteten av humankapitalen?
- Hvilke faktorer styrker tilvekst av humankapitalen?
- Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?
- Er det samvariasjon mellom de to fenomenene psykologisk trygghet og avlønning

START:

Om deg og din hverdag:

- Fortell oss om deg selv og din jobb, erfaring.
- Alder
- Livssituasjon
- Utdannelse
- Hvor jobber du nå?
- Når begynte du der?
- Hvor har du jobbet før?

Fordeler med jobben:

- Hva er du fornøyd med i din jobb?
- Hvilke fordeler/goder har jobben din?
- Hva savner du at jobben din tilbyr?
- Hva tilbyr jobben din som ingen andre tilbyr?
- Hvor mye ferie har du?
- Hvor viktig er det at du fører inn eksakt timer hver uke?
- Snakker dere mye om dekningsgrad i jobben?
- Har dere andre goder? (eks. kjøleskap, spill, rabattordninger og hytter)
- Hvor avgjørende er dette for din del?
- Kan du rangere goder fra viktigst til mindre viktig?

Ulemper med jobben:

- Hva er du misfornøyd med i din jobb?
- Har du noen gang vært konsulent og byttet jobb til et annet konsulenthus?
- Hva var driveren for at du byttet? (betingelser, kultur og goder)
- Hva tror du er grunnen til at folk bytter konsulenthus?

Lønn:

- Hvor vil du si at lønnsnivået til XXX ligger? Under gjennomsnittet, på gjennomsnittet eller over gjennomsnittet?
- Hvor mye tjener du (oppgis om ønskelig)?
- Hvor viktig er lønn for deg?

- Har du bonus? Eventuelt hvilke bonuser har dere?
- Har du provisjonsbasert lønn?

Kultur:

- Kan du si noe om kulturen i arbeidsmiljøet ditt?
- Hva er positivt?
- Hva er negativt?
- Hvilke verdier har selskapet? Kjenner du deg igjen i disse?
- Har du kollegaer som du også er venner med utenom jobb?

Motivasjon:

- Hva motiverer deg?

Rekruttering:

- Hvor ofte blir du forsøkt rekruttert over til andre?
- Hvor ofte svarer du på henvendelser? Hva blir sagt?
- Hva er det som kan gjøre deg interessert i å gå over til andre?
- Hva ser du etter hos din neste arbeidsgiver?
- Hva er det som gjør at du kan bli interessert i et annet selskap?
- Hva er avgjørende for at du blir i din jobb?

Drømmescenario:

- Hva er den best mulige arbeidsplassen?
- Hva er det viktigste som må være på plass for at du skal mene at arbeidsplassen er den beste?

8.2. Invitasjonsbrev til fokusgruppeintervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan kan et konsulentselskap vokse og beholde ansatte i en bransje med sterk konkurranse? ”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge og identifisere hva som skal til for å beholde konsulenter i IT-bransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det brukes store ressurser på å rekruttere og å holde på konsulenter i IT-konsulentbransjen.

Derfor ønsker vi å forske på hva som gjør at konsulenter slutter og hva som gjør at de ønsker å bli. IT-bransjen er en bransje hvor det er mer oppdrag enn det er tilgjengelig kompetanse.

Dette gjør at markedet er godt for konsulenter som ofte velger å flytte på seg for å sikre seg bedre betingelser.

Hvorfor er det bedre å flytte på seg?

Hva er det et annet selskap kan tilby som dagens arbeidsgiver ikke kan tilby?

Er det lederskap og oppfølging som er problemet? Er det kulturbetinget? Eller relasjonelt?

Er det lønn eller goder utenom lønn som er hovedargumentet for å bytte? Finnes det goder som alle bedrifter har eller kan tilby for å forhindre churn og hvor mye betyr det å gi nok og korrekte utfordringer eller gevinster til de ansatte?

Vår problemstilling blir som følger:

Hvilke faktorer sikrer stabilitet og tilvekst av humankapital blant IT-konsulentselskaper i Stavangerregionen. Og hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

Hvordan kan et konsulentselskap vokse og beholde ansatte i en bransje med sterk konkurranse?

Våre tre forskningsspørsmål er:

- Hvilke faktorer styrker stabilitet av humankapitalen?
- Hvilke faktorer styrker tilvekst av humankapitalen?
- Hvordan påvirker den uformelle organisasjonen stabilitet og tilvekst av humankapital?

Opplysningene vi henter inn har til formål å skaffe innsikt til masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiS er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at du er forspurt om å delta som respondent i vår master er fordi du har en sterk relevans og kan gi oss god innsikt. Kriteriene er at respondentene må være IT-konsulenter, arbeide i konsulentselskap som er plassert i Stavanger, Rogaland.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer dette at du blir intervjuet. I dette intervjuet vil det være to personer som intervjuer og all informasjon skal behandles anonymt og anonymiseres i masteroppgaven.

Intervjuet blir satt opp til å vare en time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Svarene dine blir lagret på et dokument på google harddrive som er lukket. Det vil også bli tatt lydopptak av samtalen for å hente ut god kvalitet fra intervjuet.

Alle respondentene får mulighet til å lese gjennom innsikten før den blir brukt for å kunne gi justeringer og kreve eventuelle endringer.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i juni 2023. Dataene skal ikke lagres videre og. Personopplysninger vil bli slettet etter bruk. Det som lagres vil kun være anonymisert data.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved UiS har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Handelshøgskolen ved UiS* ved professor Jan Erik Karlsen på epost jan.e.karlsen@uis.no
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn på epost personvern@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jan Erik Karlsen
(Professor/Veileder)

Lene Regine Sørskår, Sjur Gran Sørskår
(Studenter)

8.3. Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

“ å delta i intervju

“ å delta i spørreundersøkelse

“ å delta i fokusgruppe

“ at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til masteroppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4. Miro Brett

Vedlagt er et skjermbilde av miro-brettet som ble brukt for å hente ut verdifull empiri. Måten det ble gjort på var å hente ut alle interessante utsagn eller tanker fra intervjuene og skrive det på digitale Post-its. Deretter ble lappene gruppert for å synliggjøre hvor mange som hadde like tanker, eller som snakket om de forskjellige temaene eller forskningsteamene som var satt.



8.5. NDS Godkjenning

[Meldeskjema](#) / [E-MBA - masteroppgave - Hvordan kan et konsultentselskap vokse o...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 858102	Vurderingstype Standard	Dato 01.12.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel

E-MBA - masteroppgave - Hvordan kan et konsultentselskap vokse og beholde ansatte i en bransje med sterk konkurranse?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig

Jan Erik Karlsen

Student

Lene Regine Sørskår

Prosjektperiode

01.09.2022 - 23.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og

ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!