



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK:11, Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats 15 hp
Datum: 2010-06-11

DET LILLA EXTRA

En empirisk studie om betydelsen av ”det lilla extra” för
ett företags utveckling.

SARA DAVIDSSON

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Titel: DET LILLA EXTRA

Arbetets art: Kandidatuppsats

Sidantal: 45 sidor exklusive bilagor

Författare: Sara Davidsson

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck

Datum: 2010-06-11

Sammanfattning: Jag har genomfört en undersökning på ett börsnoterat företag som heter eWork som är konsultförmedlare inom främst it-, teknik- och telekombranschen. Mitt syfte med uppsatsen var att ta reda på vad ”det lilla extra” är på detta företag samt analysera detta fenomen med avseende på utveckling i organisationen. ”Det lilla extra” är ett begrepp som börjar dyka upp allt oftare i företagssammanhang och det är just detta som kan utgöra skillnaden gentemot konkurrenterna.

Jag har genomfört en empirisk studie med explorativ ansats där jag utfört dels kvalitativa intervjuer med medarbetare, platschef, HR-managern samt Vd:n för bolaget men också observationer då jag har haft en plats på företaget.

Resultatet visade på en väl medvetenhet internt på företaget om vikten och betydelsen av ”det lilla extra”. Vidare upplevs ”det lilla extra” som en självklarhet inom företaget främst mot kunder och konsulterna men även mot kollegor. ”Det lilla extra” ansågs här bland annat vara i form av att göra lite mer än det som förväntas av konsult/kunder/kollegor, kunna kliva utanför sin bekvämlighetszon, ge av sin tid, leva efter företagets värderingar och så mycket mer. Det framkom även en medvetenhet om att det är just detta fenomen som skiljer ett företag mot dess konkurrenter.

Nyckelord: Det lilla extra, det osynliga kontraktet, belöningar och belöningssystem, arbetsglädje, arbetsmotivation.

Innehållsförteckning

Förord	5
1 Inledning	6
1.1 Disposition	6
1.2 Motivering till valt ämne – intresseområde	6
1.3 Företaget	6
1.4 Syfte	7
1.5 Problemområde	7
1.5.1 Problemformulering	7
1.6 Utgångspunkter och avgränsningar	7
1.7 Pedagogisk relevans	7
2 Teori	9
2.1 Val av litteratur	9
2.2 Källkritik	9
2.2.1 Tillgänglighet	10
2.2.2 Relevans	10
2.2.3 Autencitet	10
2.2.4 Trovärdighet	10
2.3 Belöningar och belöningsystem	11
2.3.1 Förmåner	12
2.3.2 Belöningsystem	12
2.3.3 Individuellt och i grupp	12
2.3.4 Prestationer	12
2.4 Det osynliga kontraktet	13
2.4.1 Kontrakt	13
2.5 Arbetsglädje	14
2.5.1 Arbetshälsa	15
2.5.2 Relationer	15
2.6 Arbetsmotivation	16
2.7 Det lilla extra	17
3 Metod	19
3.1 Utgångspunkter	19
3.1.1 Kvalitativ forskning	19
3.1.2 Explorativ	19
3.2 Genomförande	20
3.2.1 Datainsamlingsmetoder	20
3.2.2 Urval	22
3.2.3 Bearbetningsmetod - bearbetning av data	22
3.3 Kvalitet	23

3.4 Etik	24
3.5 Att vara professionell	25
4 Resultat	27
4.1 Belöningar och belöningsystem	27
4.1.1 Respons	27
4.1.2 Bonus.....	27
4.2 Det osynliga kontraktet	28
4.2.1 Gemensam syn och förståelse	28
4.3 Arbetsglädje	28
4.3.1 Glädje på arbetet.....	29
4.3.2 Arbetsmiljö	29
4.4 Arbetsmotivation.....	30
4.4.1 Påverkan och ansvar	30
4.4.2 Uppmuntran och motivation	30
4.5 Det lilla extra	31
4.5.1 Definition.....	31
4.5.2 Betydelsen av att ge "det lilla extra"	32
4.5.3 I praktiken.....	33
4.5.4 Karaktär	33
4.5.5 Övertid.....	33
4.6 Sammanfattning	34
5 Analys och diskussion.....	35
5.1 Belöningar och belöningsystem	35
5.2 Det osynliga kontraktet	37
5.3 Arbetsglädje	38
5.4 Arbetsmotivation.....	39
5.5 Det lilla extra	41
5.6 Sammanfattning	42
5.7 Metoddiskussion	43
6 Avslutande reflektioner.....	44
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	44
6.2 Tankar.....	44
7 Referenser.....	45
8 Bilagor.....	46
8.1 Intervjuguide för medarbetare	46
8.2 Intervjuguide för ledningen	48

Förord

Jag vill börja med att tacka alla på eWork som har medverkat till att göra denna uppsats möjlig. Jag tackar för er tid, support och tillit till att gå in i er organisation och undersöka fenomenet ”det lilla extra”. Ett extra stort tack vill jag rikta till medarbetarna, platschefen på kontoret i Malmö, Vd:n för företaget samt HR-managern för att ni valde att ställa upp på mina intervjuer. Tack även för alla möjligheter ni har givit mig under resans gång. Det har varit väldigt tacksamt och roligt att få vara hos er på eWork och utföra denna undersökning.

Jag vill också tacka min handledare Agneta Wångdahl Flinck som främst genom uppmuntran fått mig att förstå att jag kan. Ditt beröm har kommit vid absolut rätta tillfällen och ditt sätt att lägga fram vad som kan utvecklas har jag uppskattat. Jag anser också att kommunikationen vi har haft, som till största del varit genom mail, har fungerat utmärkt.

Till sist, men absolut inte minst, vill jag tacka min familj – såväl tvåbenta som den fyrbenta. Tack för att ni stått ut med mitt evinnerliga prat om ”det lilla extra” och för alla diskussioner som uppkommit kring detta ämne. Jag tror benhårt på att alla våra diskussioner som vi har haft genom åren tar oss alla framåt. Tack också för den korrekturläsning som ni har hjälpt mig med. Jag vill också tacka för all den support och stöttning i såväl framgångar som de dalar jag varit i under resan med uppsatsen. Denna gång behövde jag inte lika mycket Djungelvrål =)

Så med ett leende på läpparna säger jag åter igen TACK till er alla!

Sara Davidsson

1 Inledning

”Att förlita sig på sig själv är att fördubbla sin förmåga.” – Johan Henrik Kellgren

I ungefär två år har jag haft en idé att skriva om ”det lilla extra”. Inom musikens underbara värld brukar man benämna att ett fåtal artister har det så kallade ”det”. Det brukar heller inte gå att beskriva eller att ta på men det syns och det var precis där min idé utvecklades.

Om vi ser oss omkring i de vardagliga sociala situationerna kan vi om vi är uppmärksamma faktiskt urskilja de som ger ”det lilla extra” utan att det är ett uttalat måste. Precis som ”det” inom musikbranschen syns även ”det lilla extra”.

Dock är det inte enbart inom musikbranschen man behöver eller eftersträvar ”det” eller ”det lilla extra” utan även i de flesta andra arbeten. Vad kan man från ledningens sida göra för att på ett positivt sätt uppmuntra sina medarbetare att ge lite mer än det som står i arbetsbeskrivningarna? Jag tror på att det går att göra ”det lilla extra” mer påtagligt om än kanske inom de så kallade mjuka värdena som för visso också i sitt sammanhang kan vara hårda värden. Jag tror även att ”det lilla extra” kan om det används på ett lämpligt sätt bidra till en positivare stämning på arbetsplatsen och kanske till och med inom den personliga utvecklingen och välmående i allmänhet. Detta är vad som har drivit mig till att göra en uppsats om och med – ”det lilla extra”.

1.1 Disposition

Varje nytt kapitel har jag inlett med ett tänkvärt citat som visar mina tankar och funderingar och kombinerar dem med kapitlets relevans. Innebörden av citatet är troligtvis inte alltid det mest klara och tydliga utifrån andras ögon och detta är inte heller min mening. Min tanke med att börja varje kapitel med ett citat är att väcka tankarna hos läsaren till något tänkvärt.

1.2 Motivering till valt ämne – intresseområde

I tron på att de flesta bär ”det lilla extra” inom sig och att detta kan lockas fram med ett antal rätt olika hjälpmedel har detta bidragit till min motivation att gå ut i ett privatägt företag för att undersöka vad ledningen i praktiken gör för att få fram detta hos sina medarbetare.

1.3 Företaget

Företaget jag utfört min kandidatuppsats hos är eWork som är konsultförmedlare. Företaget har sitt huvudkontor i Stockholm men har även kontor i Malmö, Göteborg och Linköping. Etableringar i Finland, Danmark och Norge har även gjorts i början av 2000-talet. På företaget finns inga egna anställda konsulter utan de samarbetar istället med erfarna och kompetenta konsulter från mindre konsultföretag som är specialister var och en på sitt område. Företaget fungerar på så vis som en länk mellan konsultföretag och kundföretag. Konsulterna är inom branschen för IT, teknik, telekom och verksamhetsutveckling.

Detta företag är avtalspartner och hanterar all administration som uppkommer kring uppdraget.

Företaget är ett värderingsstyrkt företag där värderingar är tydliga och beskrivs genom orden *professionell*, *angelägen* och *uppmärksam*. (Informationen är hämtad från företagets hemsida)

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att definiera vad "det lilla extra" innebär på företaget och analysera betydelsen av detta fenomen med avseende på utveckling i organisationen.

1.5 Problemområde

Problemområden kan uppkomma på grund av att vi är nyfikna men också av att vi upplever något vara problematiskt. Det går då att ställa sig själv frågan om huruvida det finns behov av kunskap kring problemområdet. Nästa steg är att fundera igenom om det är praktiskt möjligt att genomföra en undersökning med målsättning att göra problemområdet tydligare. Problemområdet kan ofta vid en första syn ge intrycket av att vara komplext och att det är svårt att förstå precis det som ska undersökas och det är där en problemformulering kommer in för att avgränsa området en aning. (Patel & Davidson, 2003)

Fenomenet jag studerar har uppkommit på grund av nyfikenhet snarare än att jag i dagsläget anser ämnet vara något problematiskt. Jag anser det finnas behov av denna typ av studie eftersom det finns få tidigare undersökningar kring detta ämne och jag har inte funnit någon studie som är inriktad på ett företag inom den privata sektorn. Det har jag ämnat göra i min undersökning. Jag har också märkt att intresset om "det lilla extra" faktiskt breder ut sig mer och mer bland olika organisationer och att allt fler företag söker och vill uppmuntra sina medarbetare med just detta fenomen eftersom detta kan vara en avgörande faktor i olika situationer och sammanhang.

1.5.1 Problemformulering

Vad kan ledningen göra för att få ut "det lilla extra" av sin personal och hur kan detta användas i ett utvecklingsperspektiv?

1.6 Utgångspunkter och avgränsningar

- Definiera vad "det lilla extra" är på företaget
- Analysera betydelsen av "det lilla extra" för företaget
- Sätta in "det lilla extra" i ett utvecklingsperspektiv som kan passa för företaget

Jag vill här poängtera att denna studie endast är fokuserad på det utvalda företaget och jag är väl medveten om att det som är "det lilla extra" på detta företag kan betyda något helt annat inom en annan organisation. På så vis ligger uppmärksamheten på detta företag inom den privata sektorn.

1.7 Pedagogisk relevans

Vad gäller den pedagogiska relevansen anser jag att "det lilla extra" anknyter till flertalet nyckelord som bland annat arbetsglädje, belöningar och belöningssystem, motivation och "det osynliga kontraktet". Dessa nyckelord har framkommit utifrån vad jag anser angränsat till just "det lilla extra" och jag kommer behandla dessa i uppsatsens kapitel om teori.

”Det lilla extra” handlar för mig i största grad om utveckling där det är detta som kan vara helt avgörande samt utgöra skillnaden gentemot konkurrenterna framförallt i utvecklingsintensiva branscher där relationerna sätts i fokus.

2 Teori

”Egentligen vet man blott när man vet litet. Med vetandet växer tvivlet.”
– Johann Wolfgang von Goethe

I detta kapitel presenterar jag den litteratur som jag anser vara relevant för min undersökning och som följer de nyckelord jag har. Jag har också valt att ta upp källkritik här.

2.1 Val av litteratur

När jag började söka efter litteratur i Lunds universitetsbiblioteks databas började jag med att söka efter just ”det lilla extra”. Det visade sig att det gav väldigt få träffar och endast ett par av dessa var relevant för denna forskning då de behandlade ”det lilla extra” dock inom offentlig förvaltning och liknande. Då fick jag gå vidare till andra nyckelord som jag ansåg hade någon form av relevant betydelse för detta fenomen. Dessa nyckelord var följande: ”det osynliga kontraktet”, belöningar och belöningssystem, motivation och arbetsglädje. Då började jag få fram mer användbar litteratur till uppsatsen. Jag har emellanåt riktigt fått leta efter detaljer i böcker och artiklar som kan ha varit användbara för min uppsats för att kunna få ihop relevanta aspekter till mitt ämne.

Dock fastnade jag i sökandet en dag och hörde därför av mig till det Social- och beteendevetenskapliga biblioteket i Lund och bokade upp en bibliotekarie som skulle hjälpa mig att söka upp för mig nyttig och användbar litteratur. Vi sökte då i flera olika databaser som var fokuserade på pedagogik och fann ett antal böcker och artiklar som var relevanta.

2.2 Källkritik

För att källkritisera måste vi ta reda på när och var dokumentet tillkommit. Senare gäller det även att ta ställning till varför dokumentet uppkommit samt vilket syfte upphovsmannen hade med dokumentet. Sedan måste vi också ta ställning till vem upphovsmannen är och dennes relationer till händelsen. Att hålla koll på primärkällor samt sekundärkällor är också viktigt. Som forskare gäller det också att inte bara ta ut informationen som stödjer ens egna teser eftersom detta kan skapa obalans i det forskaren undersöker. (Patel & Davidson, 2003)

Jag har vid all litteratur gått igenom när detta var skrivet samt hur källförteckningen sett ut i boken. Jag har använt en del äldre material eftersom det helt enkelt finns brist på relevant litteratur för detta ämne. Vid flera av böckerna, uppsatserna och andra dokument jag använt mig av har jag sökt på upphovsmannen för att se vad den egentligen arbetar med och för att bilda mig en uppfattning om hur den forskaren förhållit sig till sin egen undersökning alternativt händelser eller ämnen som forskaren skrivit om. Vid ett tillfälle har jag till och med besökt en upphovsman, som råkade vara forskare på den institution jag tillhör, för att få en bild av den forskaren samt att jag fick lite tips till min egen undersökning under tiden.

Jag har också fått använda mig av en del sekundärkällor eftersom vissa i den litteraturen knutit samman mer användbar information i sin undersökning än vad som funnits i annan litteratur.

Det är viktigt att källorna inte används okritiskt och att användningen av de olika källorna måste ske på ett professionellt sätt. Det går att källkritisera utifrån fyra typer av bedömningar. (Grønmo, 2006) Dessa fyra bedömningskriterierna går jag igenom här nedanför.

2.2.1 Tillgänglighet

Källor som kunde varit intressanta kanske inte är tillgängliga. Detta kan till exempel vara att personer inte låter sig intervjuas eller att organisationen inte vill ge insyn i sin dokumentation. Konsekvenser av detta kan vara att den information forskaren söker helt enkelt inte finns tillgänglig för att kunna användas till den problemformulering forskaren arbetar utifrån. (Grønmo, 2006)

Alla medarbetare samt chef och ledning har vid min förfrågan angående att ställa upp på en intervju tackat ja. Jag har också fått tillgång till alla de dokument jag efterfrågat och även fått uppmuntran om detta så att jag bara kunde säga till om jag behövde något så skulle de ordna det åt mig vilket också ha skett direkt då jag bett om något.

2.2.2 Relevans

De källor som finns behöver inte alltid vara relevanta. Vid intervjuer kan det vara så att pratglada personer gärna vill prata med forskaren även om informationen kanske inte är relevant. Vid de källorna som forskaren har möjlighet att ta till vara på får forskaren välja dem som kan bidra med den mest relevanta informationen till problemformuleringens syfte. (Grønmo, 2006)

Jag har givetvis fått sortera ut den information jag fått från både tillgängliga och mindre tillgängliga källor. Jag har också vid varje intervju jag genomfört varit noga med att jag endast ställer frågorna och eventuellt förtydligar de frågor som för intervjupersonen inte upplevts tydliga. Annars har jag fokuserat på samtalet i sig och försökt vara tyst och öppen med att jag gärna tar en diskussion efter intervjun. På så vis kan vi prata igenom intervjun och annat som varit intressant efter det att fokus varit på intervjun och att den är slutförd.

2.2.3 Autencitet

Innan en källa används måste vi veta att den källan är äkta, det vill säga autentisk. Forskaren ska bedöma huruvida en intervjuperson verkligen är den som personen utger sig för att vara. (Grønmo, 2006)

Att jag intervjuat de personer som de utgett sig för att vara anser jag vara högst troligt då jag varit på plats på företaget innan jag utfört mina intervjuer där jag hört alla använda de respektive individernas namn. Jag har dessutom kollat upp varje intervjupersons namn i förhållande till företaget och även pratat med malmökontolets chef som benämner individerna vid deras respektive namn.

2.2.4 Trovärdighet

Även om källan nu är äkta, autentisk, så måste forskaren bedöma hur pålitlig den givna informationen är. De inblandade människorna i undersökningen kan uppträda på annat sätt än de brukar i forskarens närvaro och kan vilja ge ett mer positivt sken av företaget än hur det egentligen ser ut. Intervjupersonerna kan också ge felaktiga svar för att försöka imponera på intervjuaren. Det behövs en medvetenhet om detta i forskningen. (Grønmo, 2006)

Jag har haft detta i bakhuvudet från början och har därför försökt vara på plats på företaget innan jag börjat utföra intervjuerna just för att intervjupersonerna skulle veta vem jag är vid intervjutillfället och att jag inte skulle dyka upp samma dag som intervjun som en helt ny främmande människa för dem. Jag har också vid början av varje intervju talat om för

intervjupersonerna att hur de än svarar under intervjuens gång – kan de inte svara fel. Jag har sagt att vad de än säger så svarar de rätt.

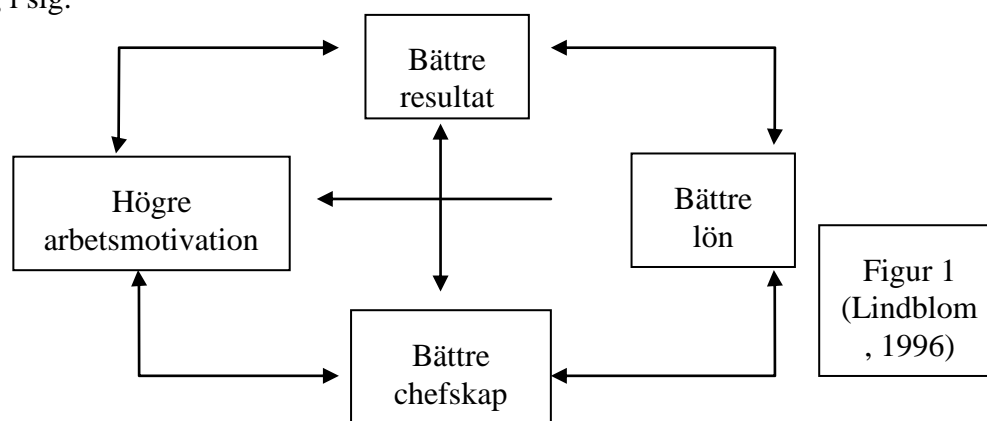
2.3 Belöningar och belöningsystem

Belöningar och bonusar kan ofta vid en första tanke vara någon form av påökning vad gäller pengar (Lindblom, 1996). Men det behöver inte vara något som berör själva lönesystemet. Det kan vara i form av både materiella och immateriella bevis på ett bra utfört arbete. För att det ska kallas för belöning ska denna följa efter en extraordinär prestation och visa tydlig markering gentemot det dagliga arbetet. (Paul & Alm, 1991)

Exempel på belöningar kan vara förmåner i någon typ av ekonomiskt värde, symboler som markerar status, uppskattning och beröm för en bra insats, att kunna få påverka, få se resultat av sina insatser och få möjligheten att utvecklas och lära sig nya saker. (Lindblom, 1996)

Belöningar styrs inte av utomstående faktorer utan av arbetsgivaren själv. Det kan heller inte förhandlas fram med varken individen eller facket eftersom belöningen bestäms av arbetsgivaren. Vad som är en belöning beror på företaget i sig självt och den ledning och de medarbetare som finns där. Belöningar kan vara högst personligt. (Paul & Alm, 1991)

Att bli betraktad som en individ på företaget är ofta önskvärt. Det kan till och med ses som en belöning i sig.



Figur 1
(Lindblom
, 1996)

Enligt figur 1 ovan påverkar flera aspekter varandra. Bättre chefskap leder till högre arbetsmotivation och arbetsglädje. Högre arbetsmotivation leder till bättre presterade resultat i arbetet. Bättre chefskap leder till bättre resultat. Bättre resultat leder till ökad arbetsmotivation där var och en ser resultaten av det som presterats. Bättre lönskap leder till större intresse att nå bra resultat, ökat individuellt kunnande och ett sätt att utföra arbetet på som lönesystemet premierar. Bättre resultat bör leda till bättre lönskap så att mer ansträngning lönsar sig rent ekonomiskt. Bättre chefskap innebär att man ser till att medarbetare har en rättvis och bra lön. Bättre lönskap leder till högre arbetsmotivation och viljan att vara lojal hos sitt företag. Bättre arbetsmotivation leder till att arbetet känns lättare snarare än en tyngd och bidrar till en tacksammare chefsuppgift. Bättre lönskap som en belöning av rätt arbetsinsatser och önskade resultat leder till en enklare chefsuppgift vilket ger chefen tid till att utföra andra uppgifter än att jaga tid och fel. (Lindblom, 1996)

För att vara en bra ledare och/eller chef måste man tycka om människor och veta hur de fungerar. Detta kan utmärka sig genom att ledaren eller chefen visar empati vilket innebär att denne har förmågan att förstå hur andra tänker och känner. (Lindblom, 1996)

Belöningar kan också i sig vara att ha ett jobb man trivs med, få arbeta i ett utvecklingsinriktat företag, ha en chef som man har bra kontakt med, få feedback och konstruktiv kritik på sitt

arbete, få information om vad som sker i företaget, få delta i utvecklingsprojekt och att få en personlig och yrkesmässig utveckling i arbetet. (Paul & Alm, 1991)

2.3.1 Förmåner

Belöningar ska inte förknippas med förmåner eftersom dessa har två olika betydelser. Förmåner utmärks av att den är känd i förväg, inte kopplad till en unik arbetsprestation, generell i allmänhet och oftast avtalsbunden. (Paul & Alm, 1991)

Utmärkande för en belöning är att den varken är bestämd eller känd i förväg, att den inte dyker upp regelbundet, att den utdelas i samband med en viss prestation, den avser enskilda individer eller mindre grupper samt att den inte varken är avtalsbunden eller förhandlingsbar. (Paul & Alm, 1991)

2.3.2 Belöningsystem

Somliga menar på att alla organisationer samt företag har ett belöningsystem oavsett om det är medvetet eller omedvetet, genomtänkt eller ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt. Detta belöningsystem har ofta växt fram successivt och är byggt på en slags tradition. De företag som säger sig inte ha ett utpräglat belöningsystem har också rätt i den mån att de inte använder de medel som på företaget finns tillgängliga för att applicera på de önskvärda prestationerna. Det gäller nämligen att även se de informella belöningarna. (Paul & Alm, 1991)

2.3.3 Individuellt och i grupp

Att bli uppmärksammas som individ har stor betydelse för arbetsmotivationen. Dock får företag ibland ställa sig frågan huruvida det är individerna eller gruppen som ska belönas. Detta beror naturligtvis på respektive företags arbetssätt. Vad som är viktigt att tänka på i ett sådant här dilemma är huruvida man kan undvika att belöna en och därmed bestraffa andra. Risker för orättvisor finns då man belönar individuellt i ett företag som har ett arbetssätt att jobba i grupp. (Paul & Alm, 1991)

2.3.4 Prestationer

Att bedöma vem eller vilka som ska belönas är en svår chefsuppgift. En del prestationer går att mäta som antalet sålda produkter men det är långt ifrån allt som går att kvantifiera på detta sätt. Om man ser till det längre perspektivet i ett företag är det inte enbart en stor försäljning som bidrar till vinst utan det är också viktigt att bygga upp ett förtroende hos sina kunder. Att bedöma detta som kan kallas för det "osynliga" och det materiella är ingen lätt uppgift. (Paul & Alm, 1991)

Vi tar ett exempel på ett företag som marknadsför och säljer produkter där en säljare inte har omedelbar utdelning vid en kundsituation men där säljaren tar sig tid att lyssna och svara på frågor trots att det vid detta tillfälle inte blir någon affär. Vid nästa kundbesök på samma ställe har denne säljare ett bättre utgångsläge än den säljare som först lyckats sälja sina produkter men saknar ett verkligt intresse för kundens situation och behov och där marknaden i värsta fall kan försvinna. (Paul & Alm, 1991)

Vid båda fallen har säljarna bidragit till ett bra resultat för företaget men hur detta ska belönas är en svårare fråga. Ett belöningsystem där de individuella prestationerna ska

uppmärksammas och premieras kräver en dialog mellan chef och medarbetare. (Paul & Alm, 1991)

2.4 Det osynliga kontraktet

”De *föreställningar* människor bygger upp sin världsbild på gör att de har *förväntningar* på andra. Dessa förväntningar omvandlas till *spelregler* som styr deras relationer. Den uppsättning spelregler som finns i en relation utgör det gemensamma *kontrakt* personerna har med varandra”. (Gernandt, 1992, s.11)

Alla har vi föreställningar om hur saker och ting här i världen fungerar. Tydligast blir dessa föreställningar då vi möter något som för oss är främmande. Vid dessa möten kan en första reaktion vara rädsla eftersom vi inte förstår andras sätt att se på saker. Dessa föreställningar är kopplade till de värderingar vi har. Föreställningarna och därmed värderingarna finns även i arbetslivet i form av förväntningar på chefens beteende och på människor. Uppfattningar om vad som är ett arbete och vilken kompetens som är viktig för företaget och så vidare är exempel på andra föreställningar. (Gernandt, 1992)

De föreställningar vi har omsätts till förväntningar på både oss själva och andra. Vid mötet med en ny människa läser vi direkt av personen och alla dessa tydningar av andra som vi gör påverkar oss. Vårt sätt att bemöta människan kan automatiskt anpassas till det som vi tror passar den situation just där och då. Detta sker ofta omedvetet. (Gernandt, 1992)

Föreställningarna och förväntningarna är vad som styr spelreglerna som uppkommer. Spelreglerna talar om vad som får lov att göras respektive vad som inte borde göras i en viss situation. Ett exempel på detta kan vara att man på bio får lov att äta godis men skulle någon komma in med en tallrik och hålla upp fil skulle detta kunna vara uppseendeväckande eftersom det inte är vad vi är vana vid. Detta är en spelregel som varken är uttalad eller nedskriven men likväl styr den vårt beteende. Först när spelreglerna bryts går det att inse att förväntningarna låg på något annat. (Gernandt, 1992)

Att ha ett kontrakt innebär en uppsättning av dessa spelregler som en relation bygger på. När parterna i en relation uttalar sina föreställningar och förväntningar och sedan accepterat gemensamma spelregler pratas det om ett *synligt kontrakt*. Ett exempel på ett synligt kontrakt inom ett företag eller en organisation är juridiska dokument. Mer konkret kan detta vara anställningsvillkor, arbetsbeskrivningar och avtal med kunder. Flextider är också något som kan vara reglerade i avtalet mellan arbetsgivare och fack. Ett synligt kontrakt har tydliga och uttalade spelregler men det är betydligt vanligare med de så kallade *osynliga kontrakten*. (Gernandt, 1992)

När det talas om osynliga kontrakt går dessa att definiera som outtalade förväntningar och ej överenskomna spelregler. Det finns kontrakt och spelregler som de inblandade inte är medvetna om. (Gernandt, 1992)

2.4.1 Kontrakt

Beroende på syftet i en arbetsgrupp används olika typer av spelregler. Syftet styrs av vad gruppen ska åstadkomma och är en viktig startpunkt i olika grupper i arbetslivet. (Gernandt, 1992)

Att börja från början är inte alltid det lättaste när det gäller att skapa ett kontrakt. Gäller detta i redan existerande grupper finns här redan en historik och även uttalade spelregler. Finns det en konflikt inom gruppen omöjliggör detta en förutsättningslös diskussion eftersom parterna i

gruppen kan vara helt fast i den pågående konflikten. För att kunna ändra eller göra om spelregler gäller det att synliggöra de osynliga kontrakt som finns i gruppen. (Gernandt, 1992)

När det osynliga kontraktet funnits och en beskrivning gjorts av detta kan gruppen bli medveten om dess egna spelregler. En medvetenhet om att alla i gruppen bidrar till detta växer sig också fram. Självvranssakan kan för många upplevas som obehagligt men blir i en gruppsituation, där de osynliga kontrakt ska få ord, ett måste. (Gernandt, 1992)

Självfallet kan det också vara så att alla inte vill ha några kontrakt. Dessa spelregler brukar bero på grund av rädslor, maktbehov och dålig självkänsla. (Gernandt, 1992)

För att skapa ett kontrakt behövs det någon som vill ta initiativet. Människor mår bättre när de känner trygghet som uppkommer i samband med att de vet vad som gäller. Genom att människor vet var gränserna går kan en trygghet uppkomma och på så vis även öka kreativiteten. (Gernandt, 1992)

2.5 Arbetsglädje

För att utveckla arbetsglädje går det att använda en strategi likt en trestegsraket. Först ut är det behagliga pedagogiska livet som utgörs av korta positiva emotioner där vi själva eller tillsammans med andra njuter av en upplevelse till exempel musik eller något annat. Detta innebär i arbetslivet att det inte krävs något vidare engagemang med dina styrkor i arbetsuppgifterna. (Linder & Mortensen, 2008)

Det goda pedagogiska livet kommer fram av att vi utnyttjar våra karaktäristiska styrkor i arbetslivet. Detta kan skapas genom ett långvarigt engagemang där möjligheten ges till bland annat fördjupning. Det finns balans mellan kraven och människans styrkor och går att jämföras med en fördjupning i våra hobbyer eller då arbetat är spännande. Detta uppkommer till följd av våra val och inte genom tillfälligheter. (Linder & Mortensen, 2008)

Det meningsfulla pedagogiska livet innebär att ens signaturstyrkor förenas med något som är större än en själv. Det betyder att arbetet ger mening på ett högre plan. Att ha känslan av att vara del av något större skapar en större mening med det som görs. (Linder & Mortensen, 2008)

Det finns olika positiva känslor beroende på vilken arbetsglädje vi pratar om. Det finns ”det förflutnas arbetsglädje”, ”framtidens arbetsglädje” och ”nuets arbetsglädje och ”stjärnstunderna”. Den förstnämnda har avgörande historier om huruvida våra framtida möjligheter ser ut vad gäller våra drömmar och ambitioner i arbetslivet. Från början i arbetslivet har det troligtvis existerat funderingar kring vad vi vill jobba som, vilken inkomst vi vill ha, vilka arbetsuppgifter och så vidare. Kanske har det varit så att du löst ett problem tidigare som gör dig glad eller känner stolthet för från ditt första jobb eller vad det nu kan vara. Utmärkande känslor inom det förflutnas arbetsglädje är belåtenhet, stolthet och själsfrid. (Linder & Mortensen, 2008)

Framtidens arbetsglädje präglas av känslor som optimism, hopp, entusiasm och positiva förväntningar. Ofta präglas våra tankar och känslor av det som vi faktiskt vill nå, det vill säga vårt mål. Dock är det så att innan vi når målet måste vi skapa grunden och förutsättningarna för att kunna nå dit. Detta kallas för att allting skapas två gånger. Först vår inställning mot målet och sedan grunden för att ta sig dit. (Linder & Mortensen, 2008)

De positiva känslorna som utmärks av nuets arbetsglädje är bland annat glädje, entusiasm, lugn, livsmod och gott humör. Leendet är ett exempel som signalerar till alla runt omkring att situationen är bekväm eller uppmuntrande på något vis. Vi kan välja att göra en upplevelse och ge den betydelsen att bli betydelsefull. Vi har förhoppningsvis alla vårt bagage av

upplevelser där vi såg något klarare och tydligare än vanligt vad gäller varför vi valde en viss väg här i livet. Detta är så kallade stjärnstunder. Dessa stunder är ej att ta för givna. Stjärnstunderna kan vi kalla för små paket med nuets arbetsglädje där vi kan välja att en dag packa upp minnena eller vänta vidare till en annan dag då tillfället känns och/eller är bättre. (Linder & Mortensen, 2008)

2.5.1 Arbetshälsa

Fokus har tidigare varit på fysiska aspekter då det kommit till arbetshälsan. På allt senare tid har de psykiska aspekterna också kommit till ytan. Det är inte bara till exempel rök, smuts och damm som ska bort från arbetsplatsen utan även mobbning och liknande. Arbetsglädje och arbetshälsa går på så vis hand i hand genom att personalen ska kunna glädja sig åt att gå till arbetet. Arbetsglädje och arbetshälsa kan skapas genom meningsfullhet, inflytande, sociala relationer och omväxling. (Linder & Mortensen, 2008)

Meningsfullheten träder i kraft då medarbetaren uppfattar ett tydligt samband mellan arbetsprocessen och produkten. Kan medarbetaren se ett samband mellan den egna prestationen och själva slutresultatet upplever denne troligtvis meningsfullhet. Om ett sådant samband inte kan kännas finns risken att medarbetaren upplever alienation inför arbetet och därmed minskad arbetsglädje. (Linder & Mortensen, 2008)

Vad gäller synen på inflytande spelar detta stor roll i arbetslivet då vi vill ha olika typer av ansvar eller inflytande på arbetsprocessen. Är medarbetaren där alltför begränsad kan känslan av att vara styrd utifrån infinna sig. (Linder & Mortensen, 2008)

Vad gäller omväxling är en balans mellan det monotona och överstimulering något som gynnar medarbetare i olika arbetssituationer. Varierade arbetsuppgifter är något som bidrar till en god arbetshälsa. (Linder & Mortensen, 2008)

2.5.2 Relationer

Att känna att man är en del av en arbetsgemenskap är en ganska stark känsla hos många människor. På arbetsplatsen kan en medarbetare ingå en relation med sina kollegor, försöka leva upp till deras förväntningar och försöka ordna så att relationen bara behöver utstå de ”störningar” som en relation mår bra och utvecklas av. Dock ska denna relation arbetskollegor emellan inte ersättas av vänskap eller äktenskap och det är inte de andra kollegornas ansvar att fylla sina kollegor med känslor. Förväntningar och störningar hör till i en relation och för att främja arbetsglädjen gäller det att ha en harmonisk balans mellan dessa. (Linder & Mortensen, 2008)

De sociala relationerna spelar stor roll för oss människor som är sociala varelser och det inte minst på arbetet. Arbetsglädjen ökas ju mer tillfredsställda de sociala behoven blir på arbetsplatsen. Att kunna prata om och diskutera eventuella svårigheter på arbetet, eventuella frustrationer och glädjeämnen är en viktig del för medarbetarna. Det är en central roll att medarbetarna får känna sig förstärkta och får vetskap om att andra på arbetsplatsen kanske känner likadant. Det är också av stor vikt att medarbetarna får känna delaktighet i en större gemenskap och får ha social närhet. (Linder & Mortensen, 2008)

Att kollegorna har goda relationer till varandra skapar trivsel och bättre mental hälsa. En god kollega kan sägas vara autentisk. Autencitet påverkar relationens kvalitet. Människor som sägs vara autentiska klarar mer än bra av att hålla goda relationer. De brukar karaktäriseras av att ha en vilja om jämställdhet och respekt för både individen och kollektivet. En god kollega kan sköta relationer men det kan också innebära att kunna ge pålitlig feedback, vara noga med att delegera, vara motståndskraftig mot press, kunna se mångfald och olikheter som tillgångar,

se lagsamarbete som en möjlighet istället för ett hot och så vidare. (Linder & Mortensen, 2008)

På en del arbetsplatser finns det glädjetjuvar som tar bort arbetsglädjen genom att komma med nedlåtande och negativa kommentarer. De människor som drivs av personliga värderingar och styrkor kallas för den proaktiva människan och kan stoppa gnatet. Vi kan välja att acceptera det vi inte kan påverka och försöka vara glada ändå och försöka rikta uppmärksamheten på det som vi faktiskt kan påverka. Vi människor kan välja att se möjligheter istället för begränsningar. Glädjetjuven kanske kommer med sina kommentarer på grund av olika anledningar som missnöje med sitt eget arbete eller att det helt enkelt har blivit en dålig vana. Oavsett vad det beror på så finns det både ett individuellt och ett gemensamt ansvar att stoppa klagandet. (Linder & Mortensen, 2008)

Omsorg, trivsel och positiv energi går hand i hand. Att få vara en del av en utvecklingsfrämjande gemenskap skapar samhörighet och växande för var individ enskilt såväl som i grupp. När en människa känner sig värdefull och själv känner av att denne bidrar positivt till arbetet med den gemensamma uppgiften skapas energi och mentalt överskott. Människor som upplever sin omgivning på detta vis åstadkommer i sin tur växande. Tid kollegorna emellan är därför en värdefull investering. Initiativ, resurser och erkännande skapar arbetsglädje och trivsel. (Linder & Mortensen, 2008)

Det är i relationerna som de kreativa krafterna maximeras. Ett engagerat, uppriktigt, ärligt och uthålligt förhållande till problemlösningar där fokus ligger på att skapa win-win situationer, där ökar flödet av kreativitet och engagemang i det som skapas. (Lundquist-Coey, 1992)

2.6 Arbetsmotivation

Ett sätt att förklara arbetsmotivation tillsammans med trivsel och arbetsglädje är att det ska vara lika roligt att gå till arbetet som det är att gå hem ifrån det. (Lindblom, 1996)

Ett annat sätt att definiera arbetsmotivation är att det är behovet eller drivet som får en människa att handla på ett visst sätt eller ha ett visst beteende. Ordet motivera innebär att skaffa anledningar till att handla. (Björklund, 2001)

Brist på erkännande har negativa effekter på den psykiska hälsan. Det är till och med så att det är den andra största riskfaktorn för den psykologiska hälsan och de på arbetsplatsen som inte får ett erkännande för sitt arbete löper fyra gånger större risk att drabbas av tristess och smärta. Att inte få erkännande för sitt arbete påverkar även beteendet. Att få bekräftelse för sitt jobb är nyckeln till motivation, personlig utveckling, positiva relationer och välmående i den fysiska och psykiska hälsan. Det ökar produktiviteten och servicekvaliteten och det spelar en stor roll för framgång. (Brun & Cooper, 2009)

Det är inte bara det att brist på erkännande tär på motivationen utan det är även så att övertidsarbete skapar stress, sociala konflikter hindrar samarbetet och att alla dessa situationer tillsammans drar ner på företagets välmående och fungerande. (Brun & Cooper, 2009)

Det har tidigare sagts att motivation kan beskrivas som viljan att arbeta. Viljan startar processen så att beteendet blir energiskt och styrt för att upprätthålla en organisation. Viljan leder till det agerande som behövs för att hålla en önskvärd riktning mot ett visst mål. (Björklund, 2001)

Det finns ett antal faktorer som är relaterade till arbetsmotivationen. Jag börjar med yrkes- och organisationsstress, eller med ett samlat ord – *arbetsstress*. Stress kan synas mellan en individ och en specifik arbetsmiljö och som en process i en större kontext. Stress beror på hur individer tacklar vad som sker. Stressiga situationer och miljöer leder inte bara till missnöje

utan även till bestående problem såväl som fysiska som psykiska där utbrändhet kan vara en av de större faktorerna. (Björklund, 2001)

Nästa faktor är *intresset för arbetet*. Att ha ett intresse för sitt arbete innebär färre problem eftersom det helt enkelt är roligare att utföra arbetsuppgifter på ett arbete man trivs med än att sitta uttråkad på sitt jobb. (Björklund, 2001)

Den tredje faktorn är *kreativiteten*. När medarbetare känner sig kreativa kommer dessa att föreslå nya idéer och eventuella förbättringar på saker och ting som kan förbättra organisationen. För att influera till ett kreativt arbetssätt kan det krävas utmaningar, uppmuntringar från organisationen, stöportande arbetsgrupper, övervakande uppmuntran och organisatoriska hinder. (Björklund, 2001)

Arbetsmiljö. Den fysiska arbetsmiljön inkluderar alla saker du kan röra vid på arbetsplatsen. Arbetsmiljön påverkar tillfredställelsen på arbetsplatsen. Det finns också den psykologiska arbetsmiljön som inkluderar rollerna och beteendet vad gäller människorna på arbetsplatsen i sociala situationer. Människor mår bättre på arbetet om det finns en stöportande miljö på arbetsplatsen mellan kollegorna. (Björklund, 2001)

Uppleva risker. Det kan påtalas att det finns både positiva och negativa typer av risker som är relaterade till arbetsmotivationen. Den positiva innebär att vissa risker och incidenter ökar motivationen en nivå medan andra är accepterade och påverkar inte alls arbetsmotivationen. Att axla en svår uppgift involverar alltid en större risk och risker kan påverka motivationen på dubbla vis. (Björklund, 2001)

Något som också påverkar arbetsmotivationen är *bakgrundsfaktorer*. Ålder, andra demografiska faktorer, hur länge en person har jobbat i en organisation och så vidare påverkar den individuella förmågan på arbetet. Det finns också studier som påvisar att det bästa sättet att förutspå en individs sätt att arbeta är att se på bakgrundsfaktorerna. (Björklund, 2001)

Chefskap och ledarskap. För att en chef eller ledare ska kunna motivera sina medarbetare kan frågan ”vad motiverar människor att vilja arbeta mot organisationens mål” ställas. Chefer kan motivera sin personal genom att ha realistiska förväntningar, kommunicera om viljan, behov och mål, förstå skillnaden mellan motiverande och underhållande faktorer, försöka skapa ett motiverande klimat och använda belöningsystem. (Björklund, 2001)

Behov som är tillfredsställda motiverar inte. Medarbetare riktar sin kreativa energi till områden där denna kan utvecklas. Om en så kallad morot hålls upp framför en medarbetare kommer förmodligen denne/a/ att röra sig i den riktningen men det är jag som håller i moroten som är motiverad till att få dig att röra på dig. Motivation är när man har en egen drivkraft till det som görs. Motivation kan således vara att man vill göra det som ska göras och inte behöver få någon yttre stimulans för det. På så vis är motivation något internt och det arbete som utförs måste samordnas och länkas ihop med de individuella medarbetarna samt med organisationen och erbjuda utvecklingsmöjligheter. (Lundquist-Coey, 1992)

2.7 Det lilla extra

Två roller inom arbetslivet är den *formella* rollen och den *informella* rollen. Samtidigt som en människa utför en arbetsuppgift kan det även innebära exempelvis småprat med någon annan eller en kund. Ofta kan det vara svårt att skilja den formella och den informella rollen åt. (Leppänen, 2007)

Vid många tillfällen händer det att medarbetaren utför mer än vad som officiellt förväntas av dem. Det är så att medarbetarna ibland anstränger sig lite till för att utföra det praktiska arbetet bättre. (Leppänen, 2007)

Det händer också att personal gör mer eller annat än det som förväntas av dem rent formellt. När personalen gör ”det lilla extra” eller helt enkelt gör avsteg från de formella regler som gäller. Då kan det vara en idé att även fundera på vad den övriga personalen anser om avstegen. Det går då också att omdefiniera de avsteg som gjorts för att det ska passa i arbetsuppgiften. Om ens egna egentliga arbetsuppgifter åsidosätts kan det ge starka reaktioner från övrig personal och ledning. Dock genom att bryta mot sådana här typer av regler visar medarbetaren en markering gentemot den som denne jobbar med och/eller mot. Det kan vara ett tydligt tecken på att medarbetaren bryr sig. (Leppänen, 2007)

Ett sätt för personalen att visa sig intresserade är att vara observant på detaljer i omgivningen. Att berätta om sig själv om än i en officiell version kan vara ett sätt att informalisera sin roll en aning. (Leppänen, 2007)

Om både personal och kund lämnar sina officiella arbetsroller kan det även ge utrymme för att kunna ha konflikter med varandra. Om en medarbetare inte upplever att responsen på dennes handlingar bemöts på ett positivt sätt kan det vara så att denne återvänder till den formella rollen och handlar därefter. Det informella kan lätt komma att bli ett kraftfullt maktmedel vilket kan göra att arbetet övergår till det formella inom arbetsuppgiften igen eftersom det handlar om relationer. (Leppänen, 2007)

Att bjuda, om än så på kaffe, te, kakor eller vad det nu kan vara och ge gåvor, även i form av någon mindre tjänst, är också ett sätt att göra lite mer än den formella rollen kräver. (Leppänen, 2007)

Det går att säga att en medarbetare kan välja mellan att fokusera på kunden eller på rutiner och avtal. ”Det lilla extra” kan vara en förvandling från att uppträda i en roll till att vara en mänsklig kamrat. Endast då en person tillåter sig själv att vara personligt motiverad att utföra handlingar som är utanför tjänstens uppdrag kommer handlingarna verkligen att vara goda gärningar. (Arman & Rehnsfeldt, 2007)

Genom att ge det lilla extra kan kunden uppfatta det som att denne blir sedd vilket kan vara något av det främsta en kund vill nå – att bli uppmärksammad. (Arman & Rehnsfeldt, 2007)

3 Metod

”Arbetet är inte priset jag betalar för att vara människa, utan ett sätt att älska och att göra världen till ett bättre ställe.” – Paulo Freire

I detta kapitel presenterar jag mina metodval samt motiveringar till mina val. Då jag valt att göra metoddiskussionen löpande kommer det inte finnas någon rubrik för detta i det här kapitlet.

3.1 Utgångspunkter

Under denna rubrik kommer jag presentera de teoretiska utgångspunkterna jag har haft för min uppsats.

3.1.1 Kvalitativ forskning

Man kan säga att syftet med en kvalitativ forskning är att försöka förstå det som analyseras (Fejes & Thornberg, 2009). Detta anser jag ligger till grunden för min uppsats då jag ska studera ett fenomen som kallas för ”det lilla extra”. Det förekommer att kvalitativa forskningar definieras med vad det faktiskt inte är och det vill säga kvantitativa (Alvesson & Deetz, 2000). ”Ofta betyder kvalitativ forskning att försöka se världen ur ”de inföddas” vinkel” (Alvesson & Deetz, 2000, s 81). Detta är vad jag ska göra då jag vill försöka ta reda på vad ”det lilla extra” betyder på detta företag. Fokus ligger på ett av deras fyra kontor inom organisationen i Sverige.

Något som också brukar exemplifiera den kvalitativa forskningen är observerandet av de sociala processer som sker snarare än vad saker kan betyda för människor. Fokus ligger mer på vad som sker i praktiken och dess omliggande faktorer. (Alvesson & Deetz, 2000) Då jag fått möjligheten att gå ut på företaget för observation samt med tanke på ovanliggande faktorer ansåg jag att en kvalitativ forskningsmetod passade min uppsats bättre än en kvantitativ metod. När företaget ger en möjligheten att arbeta kvalitativt och erbjuder andra hjälpmedel för att uppsatsen ska bli välgjord anser jag att man ska ta till vara på detta.

3.1.2 Explorativ

När det inte finns mycket tidigare kunskap om ett visst område kommer undersökningen att kallas för explorativ. Syftet med en explorativ undersökning är att inhämta så mycket information som möjligt om det bestämda problemområdet. Dessa undersökningar kan komma till användning vid vidare forskning inom området och syftar därför till att nå den kunskap som behövs för att kunna bygga vidare på ämnet. Idérikedom och kreativitet är därför oerhört viktigt i denna typ av studie. Vid en explorativ undersökning använder man sig ofta av olika tekniker för att samla information. (Patel & Davidson, 2003)

Objektiviteten ska glömmas bort under ett forskningsarbete dock inte förkastas (Alvesson & Deetz, 2000). Jag har försökt att vara ännu mera öppen och lyhörd för både det väntade och oväntade när jag gjort detta arbete men har vart medveten om att jag inte börjat undersökningen varken förutsättningslöst, objektivt eller helt utan fördomar. Vad gäller området ”det lilla extra” finns det brist på tidigare forskning. Forskningen är explorativ då jag förbereder och utför observationer, intervjuer, studerar teorin samt analyserar medarbetarundersökningen parallellt. Jag har under arbetets gång växlat mellan teori och empiri. Jag har varit tilldelad ett rum på företaget där jag suttit och arbetet med uppsatsen och

träffat både medarbetarna och platschefen regelbundet vilket i sin tur har gett gott om tillfällen för observationer.

3.2 Genomförande

Jag har använt mig av tre olika datainsamlingsmetoder. När jag var i kontakt med företaget fick jag veta att jag skulle få tillgång till deras nyligen genomförda medarbetarundersökning vilket jag ansåg vara väldigt tacksamt att använda som underlag. När jag väl hade fått se och börja analysera denna undersökning blev nästa steg att åka till företaget i Malmö för observation. Jag hade blivit meddelad att jag skulle få en plats på företaget vilket gav mig ypperliga förutsättningar för att kunna göra en ännu mer kvalitativ och ingående uppsats. Detta gav mig möjligheten att utifrån medarbetarundersökningen bilda mig uppfattningar om hur det faktiskt såg ut på arbetsplatsen samt att lära känna min organisation inför kommande intervjuer och fortsatta observationer. Samtidigt som jag analyserade medarbetarundersökningen och utförde observationer började jag utforma min intervjuguide inför de kvalitativa intervjuerna jag skulle göra. Efter intervjuerna fortsatte jag med observationer för att se huruvida informationen jag fått under intervjuerna kunde bekräftas eller dementeras.

3.2.1 Datainsamlingsmetoder

– *Tillgång till nyligen gjord medarbetarundersökning*

Jag fick tillgång till resultatet av en nyligen gjord medarbetarundersökning där man hade för avsikt att undersöka vad som fungerar bra på företaget samt vad som har förbättringspotential. Syftet med undersökningen var att företaget själv skulle analysera resultatet och identifiera förbättringsområden. Jag har använt resultatet som ett underlag för min intervjuguide och som jämförelse av det resultat jag själv fått fram.

Denna medarbetarundersökning har jag använt som ett underlag för utformning av intervjuguide samt som en jämförelsemall till det resultat som framkommit.

– *Observationer*

Jag utförde observationer både före och efter de kvalitativa intervjuerna. Jag anser denna metod vara lämplig för mitt arbete eftersom jag studerar ett fenomen som kan ta andra skepnader än vad jag trodde. Jag tycker också att denna metod lämpar sig bra då jag har möjligheten att före intervjuerna få fler tankar och idéer angående ”det lilla extra” och att sedan efter de utförda intervjuerna bekräfta eller dementera den insamlade informationen.

Att vara på plats på företaget ger forskaren möjligheten att försöka *förstå* kontexten i helhet och därmed möjligheten att se vad som annars lätt kan passera obemärkt förbi. Vid en observation är syftet inte enbart att samla in information utan att försöka förstå de olika variablerna. Det går att göra en högt strukturerad observation där forskaren vet exakt vad denne letar efter. Det finns semi-strukturerad observation där forskaren har nedskrivna frågor men där denne vill samla all information för att även kunna förklara dessa frågor på ett mindre förutbestämt vis. Vad gäller den ostrukturerade observationen finns det mindre klarhet i vad som ska undersökas. Därför måste forskaren först gå in i en situation och observera vad som händer innan denne bestämmer sig för hur användbart det är för forskningen. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Jag har utgått från en semi-strukturerad observation där jag har haft ett antal punkter nedskrivna. Då jag studerar ett visst fenomen anser jag att jag behöver hålla observationen relativt öppen då ”det lilla extra” eventuellt uttrycker sig på andra sätt än vad jag väntat mig.

Att göra en renodlad strukturerad observation tror jag skulle bidragit till att jag kunde ha missat viktiga aspekter angående ”det lilla extra” här inom detta företag. Om jag hade gjort en ostrukturerad observation tror jag att jag tagit mig vatten över huvudet vad gäller att sedan tolka de aspekter och händelser som sker på företaget, främst när det handlar om ett fenomen.

Då jag även fått tillgång till att vara på plats på företaget innan, under och efter intervjuerna anser jag att den semi-strukturerade versionen av en observation passade bra. Detta för att jag ska kunna gå in på företaget med mina tankar för att se hur det ser ut innan det jag gör mina intervjuer. När jag väl utfört mina intervjuer kan jag ha modifierat mina tankar en aning och kan därför gå ut i företaget på nytt för att se huruvida den insamlade informationen stämde och även observera om det har tillkommit aspekter jag tidigare inte tänkt på.

Likt medarbetarundersökningen har jag valt att använda mina observationer som underlag för intervjuerna som jag mestadels har baserat mitt resultat på. Jag har också kunnat bekräfta samt dementera den insamlade information jag fått utifrån intervjuerna genom mina observationer.

– *Kvalitativa intervjuer*

Kvalitativa intervjuer brukar ha en relativt låg grad av standardisering vilket innebär att intervjupersonerna får möjlighet att utveckla sina svar med egna ord (Patel & Davidson, 2003). Det brukar talas om tre olika typer av intervjuer, en av dessa är *ostrukturerad* intervju där intervjuaren ställer frågor i förhållande till varje intervjupersons enskilda fall. Det finns *strukturerad* intervju där alla frågorna är exakt likadana till alla intervjupersoner och man frångår inte gärna innehållet i dessa. Slutligen finns det *semi-strukturerad* intervju som är en blandning av ovanstående beskrivna, det vill säga att intervjuaren utgår från vissa förskrivna frågor men ger med något öppna frågor möjligheten för intervjupersonerna att tolka frågorna på sitt sätt och kunna svara på ett individuellt och personligt sätt. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Jag använde den sistnämnda som grund för mina intervjuer då jag vill ge intervjupersonerna möjlighet att tolka mina frågor individuellt samt att jag var ute efter en personligare intervju i helhet vilket en strukturerad intervju inte ger möjlighet till på samma sätt. Att använda en helt renodlad ostrukturerad intervju var inte heller ett alternativ jag övervägde då det kunde blivit ännu svårare att få ett klarare resultat angående fenomenet ”det lilla extra”. Jag skulle eventuellt fått mina intervjupersoner till att fundera djupare på detta om jag hade valt en ostrukturerad intervju men det har vägt över att försöka ha en struktur på både intervjun och arbetet men ändå med möjlighet att tolka och göra svaren personliga och mer tankeväckande.

Dock finns det problem som är svåra att undvika vid en intervju. Till exempel finns det påverkansfaktorer som är svåra att kontrollera. Man kan som intervjuare få svar från intervjupersonen som byggs på mer av själva intervjutillfället snarare än de egentliga erfarenheterna. Själva intervjun borde därför ses mer som en scen för ett samtal snarare än som ett sätt att få in någon faktisk information. Risken finns att man i en forskningsintervju gärna vill skapa ett gott intryck och visa att saker och ting fungerar. (Alvesson & Deetz, 2000)

Det finns dock de som tror att detta går att minimera om forskaren skapar sig en nära och personlig relation med intervjupersonerna. På så vis kan intervjupersonen uppfatta sig som på samma nivå som intervjuaren och kan då känna sig mer som en deltagare. Då kan intervjun göras mer ärlig, moralisk och trovärdig och då kan den riktiga versionen av verkligheten komma fram. Dock beror allt sådant på situationen. Eftersom vi behandlar sociala kontexter vet vi att de inte brukar te sig lika. (Alvesson & Deetz, 2000)

Jag har vid början av varje intervju klargjort att vad intervjupersonerna än säger under intervjun – kan de inte svara fel. Detta har jag använt som en sorts uppvärmning inför intervjun i hopp om att få intervjupersonerna att känna sig så bekväma med mig som möjligt och för att få igång pratandet en aning samt att försöka fortsätta bygga på en positiv relation.

Jag har utfört intervjuerna på intervjupersonernas arbetsplats i Malmö av den anledningen att intervjupersonerna ska känna sig trygga i miljön. Jag anser det ligga i min uppgift att försöka få mig själv att känna mig trygg på deras arbetsplats då det är min utmaning och något jag i större grad själv kan påverka.

Då jag fått möjligheten att vara på plats på företaget innan intervjuerna utfördes tror jag det bidragit till att medarbetarna, platschefen och jag haft möjlighet att lära känna varandra och försökt känna oss trygga i varandras närvaro. När intervjuerna skulle utföras var vi därför inte helt okända för varandra.

3.2.2 Urval

Då eWork har kontor i Stockholm, Malmö, Göteborg, Linköping, Köpenhamn, Helsingfors och Oslo blev det ganska naturligt att jag och min handledare på företaget kom överens om att jag skulle börja arbeta med min uppsats på kontoret i Malmö. På så vis blev möjligheterna större för mig att kunna vara på plats mer men det ökade också möjligheterna för företaget att få ut mer relevant information av den färdiga uppsatsen.

Bekvämlighetsurval innebär att forskaren väljer respondenter utifrån vilka som vid tillfället råkar vara tillgängliga på plats. Respondenterna förblir de samma tills dess att den eftersökta informationen är insamlad. (Cohen, Manion, Morrison, 2000) Det är denna urvalsprincip jag applicerat på min undersökning.

Då det finns sex medarbetare på kontoret i Malmö och en chef över dessa blev antalet intervjupersoner alldeles lagom för en uppsats med korta tidsramar. Jag valde också att intervjua HR-managern som sitter på kontoret i Stockholm för att kunna få ut mer av det ledarperspektiv jag eftersträvade i arbetet. Jag fick dessutom den stora möjligheten att få intervjua självaste Vd:n för företaget vilket var en chans jag absolut inte ville gå miste om.

När HR-managern och jag, som jag benämner som min handledare på företaget, hade vårt första samtal på telefon där vi diskuterade mina idéer angående uppsatsen var vi båda snabbt överens om att jag skulle fokusera på kontoret i Malmö. Detta helt enkelt på grund av det kortare avståndet för mig. Vi sa också att om det skulle bli mer tid över skulle vi eventuellt utöka till att använda något eller några andra kontor också men att fokus först och främst skulle ligga på kontoret i Malmö. Med dessa tidsaspekter uppsatsen också har är det inte vidare rimligt att ha för många kvalitativa intervjuer och observationer eftersom det inte är någon garanti för högre kvalitet i arbetet.

3.2.3 Bearbetningsmetod - bearbetning av data

Jag har under observationernas gång antecknat och försökt vara uppmärksam och använda mig av så mycket som möjligt. Även de mindre händelserna vi människor ofta tar för givet har jag skrivit ner för att sedan kunna visa på vikten av dessa självklara ting.

Vid mina intervjuer har jag frågat deltagarna om jag har deras godkännande att spela in intervjun för att sedan direkt efter intervjun transkribera och kunna analysera resultatet för att inte gå miste om viktiga aspekter och tankar som uppkommit under själva intervjun. Dessa inspelningar har av etiska skäl förstörts efter uppsatsens slutförande.

3.3 Kvalitet

Till skillnad från kvantitativa undersökningar där man använder sig av validitet, det vill säga att instrumenten verkligen mäter det som är avsett att mäta, och reliabilitet, huruvida undersökningen håller sig över tid och får samma resultat vid liknande undersökningar i framtiden, försöker man i kvalitativa undersökningar beskriva tillförlitligheten i den mån det går i en kvalitativ undersökning. Det går att påvisa tillförlitligheten i den kvalitativa undersökningen. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Ett sätt att försöka höja validiteten i kvalitativa intervjuer är att försöka minimera fördomsfullheten hos forskaren. Detta är något som kräver stor medvetenhet av forskaren. Det gäller bland annat attityder, åsikter och förväntningar som intervjuaren har. Men det gäller även andra aspekter så som att intervjuaren förväntar sig intervjupersoner på ett visst sätt, att denne söker svar som stämmer överens med andra tidiga noteringar forskaren gjort, missuppfattningar av vad intervjupersonen egentligen säger och missförstånd från respondentens sida om huruvida frågan som ställs uppfattas. Andra aspekter som kan ge upphov till fördomar är ras, religion, kön, status, social klass och ålder. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Jag har varit medveten om att min fördomsfullhet kan spela roll och har därför försökt arbeta med detta under hela vägen. Att gå in på ett företag och vara helt objektiv tror jag inte är möjligt då vi alla har erfarenheter av ett eller annat slag som speglar vilka vi är. Det gäller även värderingar, attityder och åsikter till saker och ting i samhället. Jag vet att jag från början hade mina förväntningar om vad jag trodde att intervjupersonerna skulle svara och därför lade jag ännu större vikt vid att inte försöka styra intervjuerna, inte heller ställa ledande frågor utan istället försöka vara öppen för vad som skulle sägas. Jag kan ärligt säga att jag verkligen hoppades på att någon eller helst flera av intervjupersonerna skulle svara på mina frågor på ett sådant sätt som jag inte alls kunde föreställa eller förvänta mig. Jag anser att det är i sådana situationer utvecklingen går framåt och det är precis vad jag vill ska ske.

Vid de tillfällen jag inte riktigt förstått intervjupersonens svar har jag frågat för att försöka få vederbörande att förtydliga för att undvika missförstånd. Jag har också under tiden jag utfört mina intervjuer bearbetat mina frågor med enstaka ord då jag märkt att de kan ha varit formulerade på ett sätt som inte passat som jag ansett i sammanhanget samt ändrat i frågeordningen.

Då det inte finns några tidigare konkreta svar om vad ”det lilla extra” inom denna bransch är anser jag att jag kunnat undvika en del av något som skulle kunna vara en fälla.

Ett sätt att kontrollera tillförlitligheten är att ha högt strukturerade intervjuer där samma ord sägs i varje fråga och intervju. Dock är detta inte en garanti för att kunna kontrollera intervjun. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Det är svårt att utvärdera tillförlitligheten i denna typ av kvalitativ intervju då jag inte haft någon hög struktur eller sagt exakt samma ord vid varje intervju. Jag är dock medveten om detta och har försökt att använda den insamlade informationen på ett för forskningen positivt sätt.

Det finns också vid intervjuer en risk att ställa ledande frågor till intervjupersonen. Det gäller här att forskaren är medveten om detta för att kunna hantera och förbereda intervjun på ett lämpligt sätt. Det gäller också att ha problemet med makt i tankarna vid en intervju då detta kan vara ett sorts spel för den intervjuade. Att bli avbruten, behandlad nedlåtande och att intervjuaren blir intervjuad av intervjupersonen är tecken på detta. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Då jag använt mig av en semi-strukturerad intervju har jag haft en intervjuguide att utgå ifrån men också gett respondenterna möjligheten att tolka själv. Jag har jobbat hårt på att inte försöka säga för mycket själv på intervjuerna utan utnyttjat mina kunskaper inom samtals- och intervjuteknik genom att tillåta det bli tysta pauser emellanåt. Innan jag påbörjade mina intervjuer sa jag till intervjupersonerna att jag mer än gärna tar en diskussion efter själva intervjun och att jag inte hade för avsikt att prata mycket mer än att ställa frågorna under intervjuns gång. När jag utarbetade min intervjuguide lade jag stor vikt vid formuleringarna så att de inte skulle bli ledande. Sedan ville jag också ge respondenterna möjlighet att göra egna tolkningar av frågorna för att öppna intervjun för nytänkande och eventuella aspekter som jag själv inte redan hade tänkt på. På så vis anser jag att jag kom in mer på de personliga åsikterna och fick ett större djup i den insamlade informationen.

När man ska intervju någon kan det vara av stor vikt att vara kunnig, strukturerad, klar och tydlig, lugn, mottaglig, öppen, fokuserad, kritisk, kunna komma ihåg och klara att tolka. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Jag har under hela arbetets gång lagt stor vikt vid att alltid vara förberedd. Vid arbetet med mina kvalitativa intervjuer har jag sett till att vara på plats på företaget i god tid för att jag själv ska kunna ta in atmosfären och kunna förbereda mig i lugn och ro inför intervjuerna. Eftersom jag även hade fått möjligheten att vara på plats på företaget för observation innan intervjuerna skedde tror jag att de anställda på företaget inte kände sig allt för främmande för mig och de var medvetna om att det var jag som skulle utföra intervjuerna. Jag vet också att när jag går in i något så mycket som jag gör när jag tycker någonting är roligt är jag oerhört fokuserad på vad jag ska göra och eftersom jag tycker det är av allra största vikt att vara professionell i samarbete med ett företag anser jag att egenskaperna i ovanstående stycke är en självklarhet att ha i medvetandet och komma ihåg under arbetet samt försöka agera efter.

Vad gäller observationer kan man ställa sig frågan huruvida det går att få en observation likadan igen efter en tid. Det finns vissa hot för att kunna se validitet och reliabilitet, exempel på det kan vara att forskaren är omedveten om tidigare viktiga forskningar, forskarens närvaro kan leda till att de observerade har annorlunda beteende än vanligt och forskaren kan bli för fäst vid den studerade gruppen att denne blir lagom opartisk. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Jag tror det är svårt att få en observation likadan då det handlar om individer både vad gäller de observerade men också forskaren. Huruvida medarbetarna och chefen påverkat sitt beteende av min närvaro är för mig svårt att avgöra då jag inte har något att jämföra med.

3.4 Etik

För att utföra en kvalitativ forskning krävs vissa kvalitetsaspekter där en av dessa är *etiskt värde*. Detta innebär att en god forskningsetik ska följas (Fejes & Thornberg, 2009).

För att kunna följa detta finns fyra huvudkrav: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Vad gäller informationskravet ska forskaren informera alla deltagare samt berörda i undersökningen om uppsatsens syfte. Det ska också framgå att deltagandet är frivilligt och att medverkan kan avbrytas när som helst. För att motivera de deltagande bör det också framgå vad detta arbete kan leda. Det ska också vara klart och tydligt att de uppgifter som forskaren samlar in endast kommer att behandlas i forskningssyfte. (HSFR, 1999)

Jag frågade min handledare på företaget huruvida det fanns möjlighet för mig att komma till företaget en dag då alla medarbetarna var på plats för att presentera mitt syfte och tankar med mitt arbete. Detta för att vara klar och tydlig men också för att försöka inspirera och motivera

medarbetarnas medverkan i något spännande och intressant. Min tanke var också att jag som ensam forskare skulle bege mig till deras plats där de känner sig något bekväma för att presentera mig själv och ge dem en bild av mig men också för att försöka visa att jag var där i ett positivt syfte med utvecklingstankar och -idéer och att jag absolut inte var ute efter att försöka sätta dit någon eller att värdera någons arbete sämre än någon annans.

Vad gäller samtyckeskravet har deltagarna själva rätten att bestämma huruvida de ska medverka eller inte. Arbetet med uppsatsen sker på deltagarens villkor och de har rätten att avbryta när som helst utan några protester eller större väsen från forskarens sida. (HSFR, 1999)

Konfidentialitetskravet innebär att alla deltagare ska ges största möjliga konfidentialitet och det är forskarens ansvar att förvara insamlat material så det inte på något vis kan ge obehöriga tillgång till detta. Det är också upp till forskaren att vara medveten om att trots att deltagarna inte nämns vid namn kan det inkomna materialet visa på vem det är ändå. Då gäller det för forskaren att försvåra detta moment för utomstående så att detta inte skall vara möjligt. (HSFR, 1999) Jag har med tanke på detta förstört materialet från ljudinspelningarna efter det att arbetet med uppsatsen slutförts.

Nyttjandekravet innebär att insamlat material endast får användas i detta forskningssyfte. (HSFR, 1999)

Som en extra rekommendation från HSFR är att forskaren ska fråga om intresse finns från deltagarnas sida att få reda på resultaten och iså fall tala om hur dessa kan få tag på arbetet då forskningen är klar (HSFR, 1999). Jag har varit klar och tydlig med att uppsatsen då den är färdig kommer vara tillgänglig för alla på internet. Jag skrev också i mitt mail då jag kontaktade företaget att de skulle få erhålla en fysisk kopia av arbetet då detta var slutfört samt dessutom en muntlig redovisning av arbetet om så önskas.

De etiska reglerna och rekommendationerna gjorde jag som en punktlista på min intervjuguide (se bilaga 1 och 2) för att verkligen gå igenom deltagarnas rätt och egna villkor för var och en så att det inte skulle råda några tvivel från deras sida. Men jag skrev den även för att påminna mig själv om dessa och för att träna in dessa så de skulle sitta i ryggmärgen.

3.5 Att vara professionell

Jag har under hela arbetets gång varit noga att arbeta efter ett antal ord nämligen: *professionell, klar och tydlig, kort och koncis*. Jag tycker att det är oerhört viktigt att vara professionell när man går ut i ett företag eftersom jag faktiskt får deras förtroende, tid och stöd. Företaget måste få veta att uppsatsen inte enbart skrivs som en del av utbildningen utan även för att kunna generera något positivt för de som tack för att de ställt upp.

Sedan jag fick klartecken av min handledare på företaget har jag varit väldigt mån om att följa mina egna ledord. Jag införde att jag varje fredag skulle skicka veckorapporter till min handledare på företaget för att hålla henne informerad om vad jag gör och vad som sker respektive inte sker för att helt enkelt hålla kontakten och uppsatsen levande under tiden vi inte träffades. I dessa rapporter har jag dessutom försökt vara lite personlig och bjuda lite på mig själv för att skapa en bättre och tryggare relation oss emellan. Jag anser att det är av största vikt att ha ett förtroende för varandra.

Jag har också efter varje möte med chefen i Malmö respektive HR-managern skickat ett mail där jag tackat för mötet. Detta anses vara professionellt eftersom det är få personer som brukar ta sig tid att skriva och tacka för ett givande möte (Bixler & Scherrer Dugan, 2001).

Det har också varit en självklarhet för mig att erbjuda företaget en muntlig presentation om så önskas när arbetet med uppsatsen är klar och arbetet utfört. Jag har också inför varje möte på företaget kommit väl förberedd både för min egen del men framför allt för att visa hänsyn till företagets tid som är värdefull. Jag har från början besökt företagets hemsida för att uppdatera mig på vad som händer inom företaget men också för att ta del av de tips och råd de ger angående jobbintervjuer. Detta har varit till stor nytta i mina förberedelser inför mina möten med företaget.

Man kan säga att vara professionell innebär att gå ur ett gammalt sätt att tänka och betrakta verkligheten. Det sägs finnas fyra utvecklingsfaser, dessa är: att kasta vapnen, att våga språnget, att underkasta sig och att bärga fångsten. (Forsslund, 1993)

Professionell service ligger i vår syn på kvalitet. Att kunna vara professionell i denna bemärkelse är att ge exakt samma, i detta fall, service som du själv förväntar dig av kunder och kollegor. Det handlar om att bry sig om och tänka på att samtliga motiveras av samma saker som du själv gör och att det viktigaste för dessa är att ha folk runt omkring sig som bryr sig om dem och vad de gör samt som pratar och uppmuntrar varandra. (Lundquist-Coey, 1992)

De ord jag arbetat efter i detta arbete har som jag tidigare nämnt varit *professionell - klar och tydlig – kort och koncis*. Detta är sådana saker som jag själv uppskattar vid samarbete med andra.

Att vara och agera professionellt innebär att ha kvalitet i tänkandet samt i agerandet. Att ta initiativ är också något som är professionellt eftersom väldigt många går runder och väntar på att någonting ska ske. Det handlar om att vara lösningen på problemet snarare än problemet i sig. (Lundquist-Coey, 1992)

Jag har själv tagit kontakt, planerat mitt upplägg och framfört detta till samtliga berörda personer i uppsatsen. Jag är väl medveten om att vill man lägga upp arbetet på sitt eget sätt bör man vara klar och tydlig med detta utåt samt vara öppen för att kunna ändra lite då det i vissa situationer kan behövas. För mig handlar det också om att ge information även om det är så att det inte finns något att informera om. Detta för att verkligen kunna följa mina egna ledord. Jag har under arbetet med uppsatsen inte haft några större problem vad gäller mitt samarbete med företaget samt medarbetare och ledning – åtminstone inga sådana problem som inte går att lösa. För det finns enligt mitt sätt att se det inga problem som faktiskt inte går att lösa.

4 Resultat

”Vad många av oss mest av allt behöver är någon som får oss att göra det vi kan.”

– Ralph W. Emerson

Jag har valt att presentera resultatet efter de fem nyckelord jag har i min uppsats och resultatet följer även intervjuguiden (se bilaga 1 och 2) i kronologisk ordning. Jag har också valt att sätta underrubriker till nyckelorden för att strukturera upp resultatet samt försöka göra resultatet tydligare. Resultatet redovisar både medarbetarnas och ledningens svar på frågorna.

4.1 Belöningar och belöningsystem

Under denna rubrik har jag valt att presentera resultatet av datainsamlingen utifrån de svar som gavs vid frågorna under kategorin *belöningar*. (se bilaga 1 och 2)

4.1.1 Respons

När medarbetarna på företaget har dragit någon form av uppdrag i hamn plingar man i en skeppsklocka som sitter uppsatt på kontoret. Det, bland annat, leder till mycket positiv respons både från ledning och från medarbetare i form av att alla undrar vad som hänt och man uppmärksammar affären. Medarbetarna visar tacksamhet gentemot varandra men även mot konsulten eller kunden. Dock glöms det trots det emellanåt bort att plinga i klockan.

Responsen som uppkommer efter att ett uppdrag dragits i hamn upplever alla som positiv. Positiv respons har här beskrivits i form av uppskattning, pushande, aldrig någon avundsjuka, lyfta och hjälpa varandra och detta väldigt snabbt. Det kan vara både muntligt men även mail från andra kontor och även Vd:n för företaget kan maila eller skicka ett sms då någon bra affär har gjorts.

Den typ av respons medarbetarna vill ha är just i form av bekräftelse, bättre bonus, ha en god arbetsmiljö i allmänhet, kunna ha en bra dialog på kontoret mellan alla, uppmärksamhet och att det kan vara något rent symboliskt. Vikten av att bli sedd och att någon intresserar sig för vad som sker har också framkommit som en viktig aspekt. Då det är mycket framtidsfokus anser somliga att de inte hinner stanna upp och njuta av det arbete som de precis har utfört. Det har också framkommit att några anser det vara kul att få höra att man gjort ett bra arbete om än är det inte nödvändigt för att göra ett fortsatt bra arbete. Det kan också vara en individuell fråga om hur medarbetarna vill få respons.

4.1.2 Bonus

Det bonussystem som finns på företaget är i form av en fast del av lönen samt en rörlig del. Den rörliga delen styrs av olika kriterier som medarbetarna ska ha uppnått i form av dels affären och antal besök. Det kan också styras av något som ledningen vill trycka på lite extra under just en tid. Det har här framkommit att det uppmuntras att samarbeta på företaget. Så fort man når ett mål som varit uppsatt inom bonussystemet blir responsen positiv men den blir även negativ i form av ej utdelad bonus då medarbetarna inte uppnår det uppsatta målet. Detta är dock en punkt som alla är medvetna om.

Det finns också interna tävlingar på företaget i form av tävlingar emellan kontoren vilket medarbetarna upplever som roligt. De på malmökontoret brukar också vinna de flesta tävlingarna.

Då en medarbetare inte lyckats som förväntat sker i regel inget drastiskt. Det hjälper inte att tala om för någon att någonting är dåligt eftersom detta inte hjälper individen framåt. Det framkommer att de isåfall får senarelägga de uppsatta målen och att man försöker lösa problemen. Det kan också upplevas som att medarbetaren hellre frigörs istället för att fällas. Något annat som sker är också i form av en lägre rörlig del den tiden som en följd av prestationssystemet.

4.2 Det osynliga kontraktet

Under denna rubrik har jag valt att presentera resultatet av datainsamlingen utifrån de svar som gavs vid frågorna under kategorin *det osynliga kontraktet*. (se bilaga 1 och 2)

4.2.1 Gemensam syn och förståelse

Vad gäller förståelsen mellan ledning och medarbetare tror vissa att detta kan ha att göra med hur mycket man förstår varandra personligen och faktiskt känner varandra. Det handlar också om att diskutera igenom innan vad ledningen förväntar sig av sin personal.

Vad gäller ledningen på plats i Malmö upplevs den generellt som att där finns en bra dialog medan Stockholmskontoret är såväl fysiskt som psykiskt längre borta. Vikten av att prata om saker innan det blir problem är också något som kommit upp bland svaren.

På frågan om huruvida medarbetare och ledning har samma syn på vad som är ett bra arbete framkommer det att den mätning som finns främst fokuserar på de siffror medarbetarna genererar för företaget. Det har också dykt upp att det ofta framhävs hur man är ”eWorksmässig” och att de kan vara överens även på det planet. Det finns ingen mall på företaget som visar exakt hur ett problem ska lösas eller hur ett mål ska nås utan det tillåts och uppmuntras att tänka själv och ta egna initiativ. Det har nämnts att strategi är en punkt som vissa vill se mer av.

Vad gäller en gemensam syn mellan ledning och medarbetare på hur ett bra arbete ska belönas uppkommer bland annat att bonusen är en gemensam länk. Det har också dykt upp att en belöning individuellt också skulle uppskattas då någon gjort något lite extra bra för företaget. Det har också framkommit att det mer ofta belönas att göra affärer och att det kan uppfattas som att vara långsiktig och kunna knyta kontakter och bygga relationer inte uppmuntras på samma sätt eftersom detta inte syns lika tydligt som siffrorna gör.

Vid frågan om chefen/ledning och medarbetaren har en bra kommunikation har det kommit upp svar som att det fungerar bättre i Malmö men att åter här igen att de i Stockholm sitter långt borta och att det finns önskemål om att de gärna hade fått dyka upp i Malmö oftare.

4.3 Arbetsglädje

Under denna rubrik har jag valt att presentera resultatet av datainsamlingen utifrån de svar som gavs vid frågorna under kategorin *arbetsglädje*. (se bilaga 1 och 2)

4.3.1 Glädje på arbetet

Vad som gör medarbetare och ledning glada på arbetet är väldigt mycket och vad som dykt upp i alla svaren är kollegorna. Det har också kommit fram att glädje frambringas då de får träffa mycket människor som brinner för sina arbetsuppgifter. Att göra affärer har också dykt upp i många svar. Det upplevs också som kul att få beröm när medarbetaren gjort något bra och att det också är väldigt viktigt att få beröm på rätt tillfälle. Vikten av detta har framkommit som väldigt stor eftersom det har poängterats att beröm inte kostar någonting men att det måste göras vid rätt tillfälle, det vill säga när en medarbetare har gjort något extra. Det är också en vi-känsla som gör medarbetare glada på sitt arbete. Känslan av att jobba tillsammans mot gemensamma mål. Att träffa nya människor och att veta att den ena dagen inte är den andra lik är också faktorer som framkommit. Det finns också glädje från medarbetare då en annan medarbetare gjort något jättebra. Känslan av att saker och ting flyter på och att dagarna går väldigt fort är något som några upplever som ett gott tecken. Det som också gör medarbetarna glada är när de faktiskt kan sitta ner och fika och ha det roligt tillsammans. Annat som gör medarbetarna glada är bekräftelsen från kunden av att man gör ett bra jobb men också att man blir sedd och bekräftad av varandra på arbetsplatsen.

”Det är ofta små saker som gör att man känner sig behövd och att man gör ett bra jobb.”

Vad som gör medarbetarnas arbete roligt är just möjligheten att träffa väldigt mycket människor, fantastiska kollegor och att göra affärer. Det är också av betydelse att kunna styra och lägga upp sitt arbete efter bästa förmåga. Att kunna övertyga människor om att få in en konsult eller vad det nu kan vara upplevs också som en rolig utmaning. Att vara ute på fälten upplevs även det som roligt. Vissa har också pratat om att få jobba med många bollar i luften och att de i regel får snabb feedback på det de gör och att detta upplevs som positivt. Andra aspekter som framkommit är de snabba processerna, pulsen i jobbet och ständiga utmaningar.

4.3.2 Arbetsmiljö

Vad medarbetarna anser ledningen gör för att uppmuntra sin personal och försöka skapa en bra arbetsmiljö är bland annat mycket förmåner och att de tidigare hade kick-offer där man åkte iväg tillsammans hela företaget vilket spås vara på väg igen. Att få träffa alla på företaget från de olika kontoren upplevs som väldigt nyttigt. En stor aspekt är just det här att alla är bra på att ge beröm vilket upplevs som mycket positivt. Något som flera medarbetare också dragit upp är att deras VD kan allas namn på hela företaget och att detta upplevs som något väldigt positivt. Det upplever också vissa medarbetare som att de faktiskt syns på företaget. Det har också framkommit att ledningen upplevs som engagerad och delaktig och att man ser till sin personal. Det har också kommit fram att det är högt i tak och att man på företaget är bra på att ta tillvara på idéer och förslag och framförallt att ta sig tid att lyssna på dessa och föra de vidare.

En aspekt som dykt upp är att man gärna hade sett att det varit mer aktiviteter internt på företaget. Det upplevs som högt i tak på företaget vilket leder till att det är mycket enklare att få en öppen och trevlig dialog med respektive chefer. Det handlar också om att man ser människan och bekräftar just människan. Att ständigt vara närvarande som ledning är också något som dykt upp som en positiv aspekt för arbetsmiljön.

”Ralph är ju alltid närvarande här och Claes är närvarande fast han inte är här.”

(Ralph är chef för kontoret i Malmö och Claes är Vd:n för bolaget)

4.4 Arbetsmotivation

Under denna rubrik har jag valt att presentera resultatet av datainsamlingen utifrån de svar som gavs vid frågorna under kategorin *motivation*. (se bilaga 1 och 2)

4.4.1 Påverkan och ansvar

Vid frågan om hur mycket medarbetarna kan påverka i sitt arbete så nämns orden ”frihet under ansvar” vid ett flertal tillfällen. Det sägs också att något som medarbetarna inte kan påverka är att gå i olika riktningar inom företaget det vill säga karriärmöjligheter. Åter igen här framkommer det att det finns ett stort utrymme för att komma med egna idéer vad gäller förbättringar, förändringar och liknande. Det går också att påverka arbetstiderna som är relativt flexibla, och även hur man går till väga i sitt arbete för att nå de uppsatta målen. Då det ibland finns deadlines kan det ibland upplevas som att vara styrd men en påpekning på att detta gäller mer själva arbetsrollen än arbetsplatsen i sig.

Sedan har det också framkommit att det finns frihet i jobbet och att arbeta på företaget är mer som en livsstil. Det är mycket upp till den enskilde individen att påverka vad denne själv vill göra med sin roll.

Vad gäller möjligheten att påverka i företaget så har det bland annat påtalats att ingen generellt är främmande för att testa en bra idé. Det uppmuntras att säga vad man tycker vad gäller utvecklingen av företaget. Den dagliga driften kan också den enskilde medarbetaren påverka men att påverka planer som 5/15-planen, som innebär en viss ökning av omsättningen till år 2015, upplevs dock som svårare.

Medarbetarnas ansvar i arbetet kan dels vara för en stor budget men också mot kunder och konsulter. Vad gäller ansvaret för konsulterna har det framkommit att de på kontoret i Malmö har ett egentligen utökat ansvar som kanske inte alltid syns vilket gärna skulle vara önskvärt att detta uppmärksammades. Det finns förutom ansvaret för siffrorna även ett ansvar för att bibehålla relationer och kontakter. Alla har ett ansvar för hur företaget ska vara samt vilken bild folk ska få av dem som jobbar på detta företag. Det finns också ett ansvar att behålla den goda stämningen på arbetsplatsen. Alla tar ett stort ansvar för att alla ska trivas anser vissa.

Då det var byte av lokal var alla högst delaktiga. Generellt upplevs det som att det finns större delaktighet i det som rör kontoret i Malmö snarare än när det gäller högre upp i företaget. Det upplevs också som positivt att självaste Vd:n uppmuntrar sina medarbetare att komma in och prata och tydligt påpekar att han är intresserad av vad hans medarbetare gör.

4.4.2 Uppmuntran och motivation

Vid frågan på huruvida medarbetare uppmuntrar och berömmar sig själva på arbetet blev svaren för somliga att de inte har behovet av att andra säger att det man gör är bra samtidigt som dessa upplever det som mycket positivt då de faktiskt får höra av andra att det arbete de gjort är bra. Ett annat svar var:

”... man överlåter det kanske lite för mycket åt andra att bekräfta en.”

En medarbetare uppmärksammar vikten av att även berömma konsulterna eftersom att utan dem så har företaget ingenting.

En medarbetare beskriver motivation som en bra känsla när man går till jobbet, känslan av att trivas och att det finns en social samhörighet på arbetsplatsen.

Vad som får medarbetarna att vilja utföra ett bra arbete är bland annat beröm och bekräftelse, friheten att själv prioritera och bestämma vad som ska göras och när samt upplevelsen av att känna ledningens och kollegornas stöd och förtroende.

”Här uppskattas det när man gör lite extra så då gör jag det.”

Bland svaren på denna fråga har det också framkommit att medarbetarna vill kunna utvecklas och komma framåt samt också hjälpa företaget komma vidare och bli starkare på marknaden och just det att kunna se företaget växa och lyckas med de kunder man har.

Annat som motiverar är också belöningsmodellen men även viljan att utföra ett bra jobb inför framtiden samt att kunna känna sig stolt över det arbete som utförs. En positiv bekräftelse, utmanande arbetsuppgifter, känna sig delaktig är också något som finns i viljan att utföra ett bra arbete. Att det finns utrymme för kreativitet och att det faktiskt syns och uppmuntras är också aspekter som kommit fram. Att kunna må bra, ha bra med pengar och kunna göra roliga saker är också en motivationsaspekt. Vikten av att se annat än huruvida de uppsatta målen blivit uppfyllda eller inte är också en viktig aspekt för motivationen. Även en bra stämning på arbetsplatsen kan uppskattas.

4.5 Det lilla extra

Under denna rubrik har jag valt att presentera resultatet av datainsamlingen utifrån de svar som gavs vid frågorna under kategorin *det lilla extra*. (se bilaga 1 och 2)

4.5.1 Definition

På frågan vad ”det lilla extra” betyder på detta företag framkom flertalet aspekter.

”När jag letar konsulter ska jag inte bara hitta en konsult utan rätt konsult.”

”Att jobba på eWork är lite som en livsstil.”

Att försöka definiera vad ”det lilla extra” är på detta företag har resulterat i olika sätt att vara så som engagerad och snabb i sin hantering, tillgänglig i bemärkelsen att man är snabb i respons, uppföljning eller liknande att man är aktiv och alert. ”Det lilla extra” beskrivs också som a och o i detta företag eftersom det är ”det lilla extra” som skiljer det från konkurrenterna. Det beskrivs också som att man ska vara lyhörd, pigg och engagerad. Det kan också handla om att man är på hugget.

”Det syns ju om man gillar sitt arbete eller inte.”

Ett svar som är en utökad beskrivning av ovanstående citat är att om en medarbetare trivs så kommer det lilla extra automatiskt.

Att ge ”det lilla extra” innebär också för några att kliva utanför sin bekvämlighetszon och våga ta för sig. Med andra ord våga kliva utanför det vanliga du gör för att göra en människa nöjd och det är med människor som företaget jobbar med. Det kan också vara mindre saker i form av att man returnerar ett tack när man fått ett mail. Det kan även innebära att ringa upp en konsult som inte fått det sökta uppdraget och berätta att personen var nära och ge råd om vad personen kan tänka på vid nästa tillfälle.

Det kan också vara i form av att ge av sin tid som till exempel att man stannar en timme extra om en kund eller konsult behöver det. Det kan också innebära att kunna gå på ett mingel på kvällstid eller att ta den där extra tiden för att stämma av någonting eller göra det där extra mötet eller vad det nu kan vara. Det är små saker som kan ha betydelse i det stora hela. Att vara snabb när det gäller att svara på mail och samtal ses också som en beskrivning av ”det

lilla extra". Det är också viktigt att vara proffsig samt vänlig och då inte minst mot sina kollegor i form av att ibland till exempel köpa ut lite godis åt andra eller liknande. Det har också beskrivits som lite mer än vad personen man möter förväntar sig. Att vara lite extra trevlig, tillmötesgående och snabbare än vad kunden förväntar sig.

Det handlar också om att visa hjälpsamhet. Ett svar var att det är rätt så enkla saker egentligen men att det gäller att själv komma på det men att det kanske kan vara ett sätt att vara på också. Angelägenhet är ett ord som återkommit ofta i svaren på denna fråga. Då det gäller att visa angelägenhet angående affären, hjälpa sina kollegor samt att ha ett trevligt uppförande även internt på företaget.

Att friheten finns att få lov att göra bort sig och att man inte behöver vara rädd för att göra saker på företaget är också något som dras upp som en aspekt av vad "det lilla extra" är.

En beskrivning av att ge "det lilla extra" på detta företag är också att kunna dyka upp på företag inte bara i goda tider utan även i sämre tider för att visa att man bryr sig. Detta har också motiverats med att det är sådana saker som kan göras för att fördjupa en relation och öka förtroendet, genom att visa att man är mänsklig.

4.5.2 Betydelsen av att ge "det lilla extra"

Vid frågan om vilken betydelse för en själv det har att göra "det lilla extra" har det kommit svar som:

"Bara det att jag befinner mig i en situation där jag vill göra det lilla extra betyder för mig att jag trivs."

Det har också kommit svar där personen inte hade kunnat tänka sig att jobba på en arbetsplats där man inte trivs eftersom trivs man bra i sin omgivning kommer det där lilla extra per automatik. Svar som att det är roligare om man är proffsig eftersom man ofta får ett trevligt bemötande tillbaks är också en aspekt som dykt upp i svaren. Känslan av att kunna stå för sitt jobb och känna sig nöjd när man går hem är en annan aspekt.

Resultatet av vad "det lilla extra" betyder för företaget blev bland annat att man utan engagerade medarbetare inte kommer någonstans, att det betyder väldigt mycket främst på lång sikt eftersom man då skapar långsiktiga relationer samt att om medarbetarna anstränger sig lite extra för kunderna och konsulterna så får de en bättre bild av eWork som företag.

Betydelsen för vad "det lilla extra" betyder för medarbetarna var bland annat att om det finns taggade medarbetare i omgivningen genererar det att var individ själv påverkas att vilja ge "det lilla extra".

"En positiv stämning kan ju ha att göra med att man ger det där lilla extra."

Att ge "det lilla extra" bland, för och till sina medarbetare upplevs som värdefullt. Det var också önskvärt att man gärna tar en kopp kaffe tillsammans då och då och att man gärna åtminstone en gång under vart halvår går ut och tar en öl tillsammans och pratar om saker som inte rör jobbet. Det handlar om att se varandra. Det handlar också om att känna att man kan ge "det lilla extra" och får lov att göra det.

En kommentar om "det lilla extra" var att det ska så lite till egentligen för att ge det. Ett exempel på att ge "det lilla extra" är att öppna munnen och tala om för varandra när någon gjort ett bra arbete.

Betydelsen att ge "det lilla extra" för ledningen var att det upplevs vara förväntat av alla på företaget att ge det. Det är en naturlig del av företaget. Det uppmuntras även att man är på hugget och vågar och framförallt vill visa framfötterna.

4.5.3 I praktiken

Att arbeta på detta företag innebär att man har en viss livsstil samt att man är ”eWorksmässig”. Att vara ”eWorksmässig” innebär att man är positiv, framåt och har viljan och styrkan att gå framåt samt att nyfikenheten och engagemanget finns där.

”Jag menar att det är lite mer än vad som är normalt eller vad som krävs.”

Att ge ”det lilla extra” kan också ha med personkemin att göra genom att man blir personlig med varandra.

Ett svar var att man faktiskt får resultat av att ge ”det lilla extra” på företaget och att många anstränger sig här för det.

Det gäller även att vara proaktiv och försöka hjälpa kunderna och konsulten likväl som att vara kunnig på att känna av personer, bygga kontaktnät, vara snabb, bra på att kommunicera, ha dialog med varandra och att vara en duktig människa.

På frågan om vem man ger ”det lilla extra” för framkommer svar som att det till en början var för ledningens skull men att det övergick till för sin egen skull. Ett svar var att man måste kunna få lov att vara sjuk utan att företaget ska bli allt för sårbart och att det då är upp till ledningen att anställa fler för att förebygga detta.

Det kom också fram att man vill se bolaget växa, bli starkare och större samt att få in fler konsulter och att företaget ska bli ett välbärgat gott ställt bolag. Att vilja ge ”det lilla extra” även för kunden och konsulten framkom också som en aspekt. Viljan att vara duktig var en annan aspekt.

4.5.4 Karaktär

Egenskaper som medarbetarna ansåg karaktäriserade den som har ”det lilla extra” var: att vara öppen, ha viljan att släppa in folk, att själv kunna ge beröm och kritik, vara bra människokännare, vara tävlingsmänniska, framåt och öppen. Det var även att ha egenskaper som omtänksamhet, empati och förmågan att känna medkänsla.

Exempel på vad som karaktäriserade den som har ”det lilla extra” var att man kommer in tidigare en morgon eller sitter över en eftermiddag och ringer det där extra samtalet för att dubbelkolla någonting.

Andra egenskaper var att man gillar att vara service-minded, trevlig i allmänhet, att man på mail såväl som telefon svarar positivt, är hjälpsam och vill hålla hög kvalitet och vara ansvarsfull.

”Man har attityden att det inte finns några problem som inte går att lösa.”

Det karaktäriserades också av att veta vad man håller på med, ha intresse av att lyckas samt ha en viss envishet och att visa entusiasm. Att ge ”det lilla extra” kan te sig olika beroende från person till person. Att även här kunna ge frihet under ansvar sätter en stor press på individen själv att vara väldigt drivande.

4.5.5 Övertid

Det är sagt att medarbetarna inte ska jobba övertid och att ingen får beröm eller tycker det är väldigt häftigt att någon sitter över en massa timmar utan att det snarare ses som att jobba ineffektivt. Dock går det i perioder där man behöver sitta över tiden för att kunna hålla sina

deadlines och om kunden vill ha ett möte tidigt en söndag morgon så är medarbetarna på plats då och vid de tillfällena gäller övertidsersättning.

4.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis är medarbetarna generellt sett nöjda och det var väldigt mycket positiva ord om företaget eWork. Under de genomförda intervjuerna lades stor vikt vid företagets egna värderingar, som personalen själva varit med och tagit fram, nämligen begreppen *angelägen*, *professionell* och *uppmärksam*. Något som också var övergripande var att det är en livsstil att jobba på företaget och att man är "eWorksmässig". Detta är på företaget väldigt positivt laddade ord där det är svårt att se några begränsningar. Det var också många svar om vilka möjligheter som finns på detta företag samt att idéer, kreativitet och att vara på hugget uppskattas och uppmuntras här. Medarbetarna och ledningen pratar varmt och genomgående om sina tre värderingar och att det är ett väldigt värdegrundsbaserat företag där de som inte kan leva efter dessa värderingar faktiskt rent ut sagt inte skulle passa in att arbeta där.

5 Analys och diskussion

”För mycket av det goda kan vara underbart.” – Mae West

I detta kapitel kommer jag ställa teorin och resultaten mot varandra för att se hur dessa överensstämmer eller inte. Jag har också valt att diskutera teorin och resultatet för att vända och vrida på de olika aspekter som finns. Det finns även slutligen ett stycke där jag diskuterar de metoder jag har använt mig av.

5.1 Belöningar och belöningsystem

Lindblom (1996) menar att belöningar och bonusar inte nödvändigtvis behöver vara i form av en påökning av pengar utan att det även kan vara immateriella medel som ett bevis på ett bra utfört arbete. Lindblom (1996) hävdar vidare att belöningen i sig också kan vara att ha ett jobb man trivs med, vara med i utvecklingen av företaget, ha en god kontakt med sin chef, få feedback på det arbete som utförs och så vidare. Av resultatet framkommer det att det dels finns ett bonussystem i form av att lönen har en fast respektive en rörlig del samt att företagskulturen som präglar företaget går genom de framtagna värderingarna (professionell – angelägen – uppmärksam) där det även ligger av största vikt att just uppmärksamma både mindre och större affärer som uppkommer på företaget. Trots allt bidrar möjligheten till en bra lön till motivationen en aning. På något vis är det en slags grund till att tycka om det arbete man gör och att man faktiskt får uppskattning i form av pengar som ett bevis på att det arbete som utförs är viktigt.

Vad Lindblom (1996) också tar upp är att belöningar kan vara förmåner i någon typ av ekonomiskt värde, symboler som markerar status, uppskattning och beröm, möjligheten att påverka och så vidare. Det som medarbetarna vill ha vad gäller belöning är i form av bekräftelse, bonus, en god arbetsmiljö, uppmärksamhet och just symboliska ting. Efter varje indragen affär ska det också plingras i den skeppsklocka som sitter uppsatt på kontoret. Detta är en slags symbol på att en affär har gjorts och det innebär att alla kan och är lite extra glada ett tag. Detta med att plinga i skeppsklockan tycker jag är ett bra och roligt sätt att uppmärksamma att man nått ett mål. Jag föreslår att man verkligen tar till vara på att göra dessa situationer till något mer av gyllene tillfälle och faktiskt kommer ihåg att plinga i klockan. Det är helt okej att få lov att vara lite extra glad en stund på grund av allt det arbete som lagts ner.

Lindblom (1996) framhäver också att belöningar styrs av arbetsgivaren själv och att de inte förhandlas fram av individen och att de också kan vara individuella och personliga. På företaget bestämmer respektive chef de lokala belöningarna bortsett från lönen och detta kan visa sig i form av att chefen någon gång bjuder medarbetarna på middag eller liknande. Jag anser att här har verkligen respektive chef chansen att göra ”det lilla extra” för sina medarbetare och visa uppskattning på ett personligt sätt. Det måste inte vara att alla får till exempel en likadan gåva utan här går det att anpassa till vad individen önskar och mår bra av. Självklart går det också att se personalen som en enhet och belöna utifrån det men det innebär inte ett uteslutande av att även det kan te sig personligt för respektive kontor. Vi människor uppskattar belöning på olika sätt.

Paul och Alm (1991) framhäver att alla företag har ett belöningsystem om än dock kanske ej uttalat sådant då detta växt fram successivt och byggts på en slags tradition och det kan också vara så att dessa är informella belöningar som de flesta kanske inte ens tänker på. Av det som

framkommer av resultatet benämner samtliga intervjuade personer att belöningsystemet är i form av en fast och en rörlig lönedel. Däremot benämns uppskattade belöningar i sig som beröm, uppmärksamhet (se första stycket i detta kapitel) och så vidare. Det framkom också att de på företaget kunde köpa ut godis till varandra och sådana saker vilket kan vara en form av belöning medarbetarna emellan. Jag tror enligt mina observationer på företaget att det emellanåt kan vara svårt att tänka på och reflektera över att det generellt är de små sakerna som vi kanske inte ens alltid tänker på som gör att det är en belöning. Även om jag har märkt en medvetenhet om att det är just de små tingen som gör belöningen har jag också märkt att det kan vara svårt att sätta ord på vad egentligen rent praktiskt detta innebär.

En viktig aspekt som Paul och Alm (1991) tar upp är hur man belönar vid form av relationsbyggande som en långsiktig process kontra de som ger företaget siffror på direkten. I resultatet framkom det att det emellanåt kan upplevas som att just detta med att bygga relationer inte alltid syns och därmed inte belönas i samma grad som de som genererar konkreta siffror till företaget. Det poängterades också vid flertalet tillfällen att när medarbetarna mäts på allt de gör, görs detta just i siffror. Jag tror att de ibland så kallade mjuka värdena och allt människor emellan kan komma i skymundan då det inte finns några mätningar på vad allt detta med relationer och liknande genererar i konkreta siffror. Dock kan man ställa sig frågan om hur mycket det kostar då en medarbetare inte känner sig sedd, bekräftad för dess arbetsuppgifter som inbegriper bland annat relationer som till slut kanske inte orkar jobbar kvar kostar. Då syftar jag på kostnader som i förlorade relationer hos kunder och konsulter, kompetensen hos medarbetaren som inte utnyttjas, för företaget värdefulla erfarenheter och egenskaper och så vidare. Detta tog jag väldigt hårdtag och jag menar inte att det finns en väldigt stor risk just här på detta företag vad gäller detta men jag anser att det är något företag som är med i denna typ av utvecklingsintensiva IT-bransch där eWork tillhör faktiskt borde ha i tanke att det faktiskt kan gå att mäta relationsbyggande och annat fast man får göra det på ett för de situationerna anpassat sätt. Det är inte bara siffror man kan förlora utan även värdefull kompetens, kunskap, relationer och viktiga erfarenheter i branschen.

Att bli uppmärksam och belönad som individ har stor betydelse för arbetsmotivationen där det dock är viktigt att kunna lyckas med konsten att belöna en individ och undvika att bestraffa andra menar Paul och Alm (1991). På företaget anser flertalet intervjuade att de uppmuntras att samarbeta snarare än att tävla mot varandra och att det heller inte finns någon avundsjuka då någon genererar något positivt för företaget. Det kom också fram att interna tävlingar mellan de olika kontoren däremot uppskattas oerhört mycket eftersom man då tävlar i lag och att det är en vi-känsla vad gäller att klara de uppsatta målen. Tidigare provade företaget att ha interna tävlingar inom själva kontoret men detta rann ut i sanden eftersom ingen där ville tävla mot varandra. Att däremot tävla som ett lag mot andra kontor tror jag är precis som vad flera intervjuade personer benämnt som väldigt roligt och att detta stärker samarbetet. Då tror jag man ökar just samarbetsförmågan och att man känner att det är ”vi tillsammans” som fixar detta. Det framkom att tävlingarna brukar vara i form av att sälja mest under en dag eller göra flest affärer innan ett visst klockslag, lite beroende på vad man inom företaget vill och behöver trycka på för att trappa upp något. Jag anser detta vara ett bra sätt att stärka företagskulturen på och jag tror även att man skulle kunna utveckla detta till att bli mer än att göra affärer. Då tänker jag på att stärka personalkonceptet snarare än säljandet och har då som exempel att man skulle kunna ha interna tävlingar kontoren emellan i form av att springa ett visst lopp och få flest antal anställda i procent att ställa upp alternativt att ha som mål att man på hela företaget ska springa eller gå till Madrid (inte rent praktiskt utan i form av att till exempel bära en stegmätare och att man tillsammans på kontoret ska gå/springa till ett visst mål). Vad jag menar med detta är att det fortsätter att stärka samarbetet samt att detta kan vara en mycket positiv idé även utifrån en arbetshälsosynvinkel. Att uppmuntra till exempel just träning i form av vardagsträning, och kanske ännu mer träning för de som så vill,

och sätta ett mål på detta gör att utmaningen, som enligt min empiri var en stark bidragande orsak till vad som gjorde arbetet roligt för medarbetarna, är triggad och man tävlar främst mot sig själv men också internt mellan kontoren. Jag tror detta skulle kunna vara en kul idé utifrån flera aspekter.

Jag tror även att den idén går att utveckla vad gäller att utmana sina konsulter och kanske även sina kunder. Det skulle kunna vara just en utmaning för konsulterna i mål om att bättra konsulternas nätverk och för att öka samhörigheten mellan konsulterna och eWork.

Ett annat förslag skulle också kunna vara att ha en intern tävling på eWork om vems konsulter som kan generera flest nya konsultuppdrag. På så vis blir det som jag väljer att kalla för konsultvård desto viktigare. Här gäller det isåfall att värna om sina konsulter ytterligare samt följa upp och utvärdera såväl konsulternas nätverk som konsulterna själva och deras konsultuppdrag.

5.2 Det osynliga kontraktet

Gernandt (1992) menar på att de föreställningar vi människor har om saker och ting blir som mest tydliga då vi möter något som för oss är främmande. Då någon ny ska anställas på kontoret i Malmö har det framkommit att alla på kontoret kommer träffa denna person och få möjlighet att fråga saker och ting innan personen faktiskt blir anställd. Detta görs eftersom man efterfrågar en "eWorksmässig" människa som har samma värderingar som företaget för har man inte det kommer man inte passa in där. Det har också framkommit att detta kan vara tufft för de som inte har de egenskaper som gör att de faktiskt passar in på företaget eftersom det kräver mycket av dig själv för att kunna vara på detta företag. Huruvida dessa föreställningar märks utåt är för mig svårt att svara på men efter att ha varit på plats på kontoret i Malmö och observerat deras vardagar samt intervjuat alla där är det för mig svårt att gå miste om den "spirit" som finns där. Det är en väldigt stark företagskultur som präglas av drivkraft, framåtanda, viljan och tillåtelsen till att tänka och lösa problem själv. Jag tror också på att inte vem som helst hade passat in i denna organisation utan det kräver mycket av dig som individ själv. Om man är den individen som speglas av företagets värderingar kan jag tänka mig att man ser mycket på företaget till sin fördel och den frihet som där finns. En människa som inte delar detta företags värderingar och helt enkelt har egenskaper som passar bättre till något annat kan nog uppleva denna frihet som väldigt krävande.

Gernandt (1992) tar också upp att det finns synliga kontrakt som arbetsbeskrivningar, avtal med kunder och flextider som kan vara reglerade i avtalet men tar också upp att det är betydligt vanligare med de osynliga kontrakt som är outtalade förväntningar som inte är överenskomna regler. Att medarbetarna har flextider är något som kommit upp vid flertalet intervjuer som något väldigt positivt. Vad gäller de osynliga kontrakt om huruvida ledning och medarbetare förstår varandra upplever intervjupersonerna generellt att det finns en medvetenhet angående vad som förväntas av medarbetarna och ledning. Vad gäller om medarbetare och ledning anser att de förstår varandra har det uppkommit blandade svar så som att somliga känner att de absolut gör det medan andra känner sig mer tveksamma och tycker att de endast gör det ibland. Vad detta i sin tur beror på är svårt att avgöra. Kanske kan det ha med personkemin att göra, kanske distansen utgör en aspekt eller så är det något helt annat.

Gernandt (1992) nämner också att människor mår bättre när de känner trygghet och vet vad det är som gäller vilket i sin tur bidrar till en ökad kreativitet på arbetsplatsen. Vad gäller resultatet som framkommit ur intervjuerna anser somliga att förståelsen mellan medarbetare och ledning kan bero på hur bra personligen man känner varandra. Vad gäller belöningsystemet är alla medvetna om vad som gäller för att nå respektive mål samt vad som

ska göras för att få ut en högre rörlig del av lönen. Min slutsats av detta är att man generellt känner sig ganska trygg på arbetsplatsen eftersom flertalet intervjupersoner har pratat om hur roligt det är att kunna komma med egna förslag och idéer.

5.3 Arbetsglädje

Att utveckla arbetsglädje menar Linder och Mortensen (2008) går i tre etapper där det behagliga pedagogiska livet är först ut, det goda pedagogiska perspektivet kommer sedan och till sist det meningsfulla pedagogiska livet. Jag tror en bidragande orsak till att medarbetare kan känna sig del av något större är att självaste Vd:n spontant kan skicka ut ett sms för att påtala att den personen gjort ett bra jobb. Då kan medarbetaren känna sig väldigt sedd av någon som det annars kanske inte förväntas ha tid med sådana saker. Jag anser att det är små saker som har väldigt stor betydelse för saker och ting. Jag har upplevt det som att ledningen pratar väldigt varmt om sin personal och att man gärna vill se till människan och individen på företaget. Jag tror också att en annan bidragande faktor till att medarbetare kan känna sig som en del av något större kan vara dels den medverkan som funnits för att ta fram hela företagets värderingar men också av att faktiskt kunna se resultatet av sitt eget arbete och eftersom det arbetats väldigt mycket tillsammans på kontoret kommer den slutgiltiga produkten också att kännas och vara större vilket gör att en delaktighet i något större kan infinna sig. Jag tror också att de som jobbar på detta företag har i sina karaktärsdrag att vilja jobba med relationer människor emellan vilket förenar individens val med arbetsrollen.

Linder och Mortensen (2008) tar också upp fyra olika typer av arbetsglädje som det förflutnas arbetsglädje, framtidens arbetsglädje och nuets arbetsglädje men också stjärnstunderna. Då eWork är ett företag som gått relativt bra hela tiden och man har firat ofta tror jag att det finns någon slags inre tro på företaget från individerna som arbetar där. Jag anser mig ha mött väldigt mycket optimism och positiva förväntningar på företaget utifrån de personer jag intervjuat samt de observationer jag har utfört. Inställningen är genom arbetet att nå respektive mål på mest bäst lämpade sättet utifrån varje situation. Jag har också observerat mycket leenden på kontoret vilket enligt Linder och Mortensen (2008) signalerar att situationen känns bekväm och uppmuntrande på något vis. Jag har också enligt mina intervjuer fått fram att det finns så kallade stjärnstunder som kan leda till ett mycket gott skratt. Dessa stjärnstunder är individanpassade såväl som situationsanpassade. Jag tror att framförallt dessa stjärnstunder är viktiga att få uppleva och kunna bära med sig för att plocka fram en dag då det behövs. Jag tror det är oerhört viktigt främst för individens välmående att kunna ha viktiga, händelserika och värdefulla situationer i att få minnas och komma ihåg detta då det verkligen behövs för att kanske sporra sig själv ytterligare.

Linder och Mortensen (2008) tar upp vikten av att medarbetaren kan se ett tydligt samband mellan arbetsprocessen och den slutgiltiga produkten men också vilken ansvarsroll medarbetaren vill axla på arbetet. Då intervjupersonerna pratat mycket gott om det samarbete som existerar på arbetsplatsen upplever jag att det finns en syn på sin egen medverkan vid den slutgiltiga produkten. Samtliga intervjupersoner upplever också ett stort ansvar dels för vad som dagligen sker på arbetsplatsen både vad gäller sitt arbete men också att alla kollegorna ska må bra samt ett ansvar i företaget för att kunna se företaget växa och bli ett stort välbärgat företag.

Att vara en del av en stark arbetsgemenskap samt ha goda relationer till sina kollegor och få känna delaktighet i en utvecklingsfrämjande gemenskap är något som Linder och Mortensen (2008) också tagit upp. I alla svaren på frågan om vad som gör personerna glada på jobbet har kollegorna dykt upp som ett av de främsta skälen. De gavs också svar om att den vi-känsla

som finns på kontoret bidrar till en bra arbetsgemenskap. Något som också låg personerna varmt om hjärtat var att få möjligheten att träffa mycket människor och att det är just relationer som företaget egentligen arbetar med. Dock kom det också upp en önskan om att det skulle kunna vara mer aktiviteter för personalen så som att gå ut och ta en öl efter jobbet någon gång eller något annat liknande. Vad jag observerat är att man en gång i veckan då det är personalmöte tar sig tiden att sitta ner tillsammans för att äta frukost och då ska mobilerna vara på ljudlöst. På kontoret turas man om att bjuda på frukosten. Detta är ur min synvinkel en alldeles utmärkt idé eftersom alla då är med och det är på arbetstid där man också kombinerat ihop frukosten med personalmöte. Detta varar i lite mer än en timme och är på förmiddagen. Detta tror jag är något som går att utveckla ännu mer. Det har nämligen framkommit att det knappt finns tid att sätta sig ner och ta en fika tillsammans utan det är hela tiden full fart framåt. Med all respekt för att göra affärer tar mycket tid tror jag samtidigt att det skulle gå att ta en fika hela personalen, om än dock på kontoret, någon gång till i veckan. Detta tror jag kan främja ett mer lugn hos inte minst medarbetarna när man faktiskt får lov att ta sig tid att sitta i lugn och ro tillsammans för att kanske prata annat än jobb. Jag tror också att en schemaläggning av när fikandet ska ske bidrar till just denna trygghet som Linder och Mortensen (2008) benämner som viktig samt att det känns tillåtet att ta en paus tillsammans någon mer gång under veckan. Jag tror också att eftersom detta kan schemaläggas kan detta bidra till mer fokus på arbetet under resten av tiden eftersom det kan kännas avslappnat att veta om att det kommer bli en trevlig paus med fika senare i veckan.

Något som också framkom i resultatet var att man på företaget försöker skapa en bra arbetsmiljö genom mycket och varierande förmåner och att man tidigare hade kick-offer. Det sades också att man ser till sin personal och uppmuntrar dessa. Detta tycker jag är ett väldigt gott resultat eftersom flera har påtalat vikten av att känna sig sedda, bekräftade och uppmuntrade av sin ledning. Enligt mig handlar det mycket om de små sakerna som att kunna vara genuint glad för någon annans arbete och förmågan att kunna tala om detta för andra. Att det finns en bra dialog mellan ledningen på plats i Malmö och medarbetarna har flertalet intervjupersoner benämnt som mycket positiv och att det alltid går att vända sig till ledningen där om det är något om det så gäller saker och ting på arbetet eller privat.

5.4 Arbetsmotivation

Lindblom (1996) anser att ett sätt att förklara arbetsmotivation är att det ska vara lika kul att gå till jobbet som att gå hem ifrån det. Av resultatet framkommer det att det är ett av företagets mål nämligen att det ska vara kul att gå till jobbet och man ska inte behöva ha ont i magen för att komma till sin arbetsplats. Några svarade också i intervjun att så är fallet men tillade att man självklart även har dåliga dagar och att man inte är mer än människa. Jag håller med om att man som människa också har dåliga dagar – hur skulle man annars kunna uppskatta de bra dagarna? Jag tror också att det i allra högsta grad bidrar till motivation att man tycker det är kul att gå till arbetet och att man faktiskt har saker att göra på arbetsplatsen.

Björklund (2001) menar på att ordet motivera innebär att skaffa anledningar till att handla. Under intervjuernas gång har det framkommit att eWork är ett företag där man får lov att ha idéer, vara kreativ och faktiskt komma med förslag och att de blir hörda. Något som generellt inte går att påverka inom företaget är karriärsmöjligheter. Vad gäller att göra karriär kan detta för en del vara en form av symbolisk status eftersom man kan inneha en viss titel. Så att å ena sidan kan detta upplevas negativt eftersom det inte går att klättra uppåt för de som vill det men å andra sidan är möjligheterna för dig som medarbetare inte begränsade för att du redan har en viss typ av titel.

Vad det då gäller att påverka inom företaget upplever flera intervjupersoner att företaget aldrig är främmande för att höra en idé. Att inte alltid idén sätts till verket är en annan sak men det lyssnas alltid på idéer och de diskuteras samt i flera fall provas de också. Vad gäller medarbetarna anser de att de generellt inte kan påverka vad som händer på högsta ledningsnivå. Frågan är då anser jag hur mycket medarbetare också ska kunna påverka vad som händer på den nivån. Det är oerhört viktigt att få med medarbetarna och få de att känna delaktighet i de beslut som tas men och andra sidan ingår det heller inte i medarbetarnas arbetsbeskrivningar att ha en roll att påverka i högsta ledningen. Att göra ”det lilla extra” som medarbetare kan i denna situation vara att man faktiskt vågar komma med idéer och sen våga driva på dessa i en för företaget positivt riktning. Att göra ”det lilla extra” utifrån ledningens perspektiv kan då vara att lyssna och ta till sig medarbetarnas idéer för att utveckla företaget och få fram en delaktighet och få medarbetaren att känna sig behövd. Det har också framkommit att medarbetare gärna får framföra sina idéer direkt till Vd:n eftersom den viljan och möjligheten till kommunikation finns där.

Vad som går att påverka däremot är den dagliga driften och hur saker och ting ska göras för att nå ett specifikt mål. Detta kopplar jag till detta med ”frihet under ansvar” och tror att för rätt personer upplevs det som mycket positivt att få tilliten till att klara av saker själv.

Brun och Cooper (2009) menar på att övertidsarbete skapar stress. Av resultatet visar det sig att det inte ses som att man är en hjälte för att man arbetar övertid men att det i vissa perioder faktiskt kan behövas. Det handlar om hur medarbetare lägger upp sitt arbete, de deadlines som behöver hållas samt vad kunderna och konsulterna kräver av dem när det gäller i extra tid. Vidare kan en positiv typ av stress bidra till både ökad motivation och effektivitet. Jag tror det är som med mycket annat att det gäller att hålla en balans på vad man som individ känner att man klarar av. Denna balans anser jag också vara beroende på individen. Det framkom vidare att flera intervjupersoner inte upplever övertidsarbete som stress utan snarare att man såg det som en flexibilitet i arbetet att kunna lägga upp arbetet själv utifrån bästa förmåga och att det blev lite mer arbete emellanåt verkade oftast upplevas som okej förutsatt att det inte gick över gränsen. Vad den gränsen präglas av tror jag också är beroende på individerna.

Björklund (2001) skriver om arbetsstress, intresset för arbete, kreativiteten, arbetsmiljö, att uppleva risker, bakgrundsfaktorer samt chefs ledarskap som faktorer relaterade till arbetsmotivationen. Somliga har i resultatet poängterat intresset för sitt arbete och att den ena arbetsdagen inte är den andre dagen lik samt att de flyter på ganska fort eftersom det oftast är väldigt mycket att göra på arbetsplatsen. Vikten av att faktiskt få tillåtelse att komma med idéer samt lösa eventuella problem som uppstår under dagen på ett för situationen bästa sätt är också något som poängterats under intervjuerna. Det gäller även att det finns vissa uppsatta mål som ska nås men vägen dit är till för medarbetarna själva att lösa vilket generellt uppskattas. Att företaget har nya fina lokaler i Malmö är också en aspekt som framkommit som positiv såväl som kollegorna och den sociala biten på arbetsplatsen. Vad gäller upplevda risker var detta inget konkret som nämndes mer än att eWork generellt har varit ett företag som haft stora framgångar fram till föregående år då man inte nådde lika högt som förväntat om än dock över de uppsatta marginalerna. Detta gjorde att företaget fick prova på en ny fas i företagsutveckling. Vad gäller chefs- och ledarskap framkom det att dialogen uppfattas fungera generellt bättre på kontoret i Malmö mellan chef och medarbetare men att Stockholm är längre bort såväl fysiskt som psykiskt, vilket gör dialogen svårare.

Vid frågan på om huruvida medarbetaren och ledning uppmuntrar sig själva vid ett bra arbete märkte jag emellanåt lite tvivel. För somliga var tankesättet att man helt enkelt aldrig är nöjd med vad som görs och andra ansåg inte att de var några personer som faktiskt berömmar sig själv. Vissa ansåg att man lade över det till andra att berömma en medan vissa kunde stanna

upp en stund och känna sig nöjda över sitt eget arbete. Vad detta beror på tror jag är lite av en personlighetsfråga om hur man helt enkelt är som person och vilka värderingar och tillåtelser som sitter i en. Däremot tror jag att man oavsett vilken typ av person man är behöver ta sig lite tid varje vecka eller till och med varje dag att stanna upp en liten stund och reflektera över vad som hänt och händer. Detta gäller naturligtvis saker som kanske varit mer negativa men det gäller ännu mer vad för positiva saker som skett. Det är lättare att tänka negativa tankar än positiva och vad det beror på tänker jag i denna uppsats inte gå in på. Vad jag däremot tror är att det är oerhört viktigt att kunna stanna upp en stund och fundera på vad som gick bra och varför det blev så samt vad jag personligen tycker är oerhört viktigt – man får lov att vara bra. Det uppmuntras och bekräftas på företaget när någon gör något bra så varför det är svårare för individen att berömma sig själv är en svår fråga. Kanske kan det bero på att man inte vill vara skrytig men då kommer jag med argumentet att man inte behöver berömma sig själv genom att skrika ut det till alla utan jag menar på en egen reflektion och verkligen tillåta sig att tycka att det arbete man gör är bra. Detta gäller heller inte bara arbete utan i alla andra situationer som finns. Kanske kan det också bero på den berömda jantelagen som jag personligen egentligen inte ens vill uppmärksamma.

5.5 Det lilla extra

Leppänen (2007) har tagit upp att det inom arbetslivet finns en formell respektive en informell roll. Han har också skrivit om att medarbetare ibland utför mer än det som officiellt förväntas eller begärs av dem. När man utför mer än vad som förväntas av en för ett i situationen positivt sätt kallas det för ”det lilla extra”. Alla på företaget har en arbetsroll med en tillhörande titel och detta är då den så kallade formella rollen. Den informella rollen blir på detta företag situationer där man kan diskutera saker som inte tillhör själva arbetet och används just för att fördjupa och skapa långsiktiga relationer. Att kliva utanför den formella rollen här kan innebära att bjuda lite mer på sig själv, hjälpa en kund eller en konsult lite mer än vad som egentligen behövs och vara förberedd på det som formellt inte behöver vara förberett. Självklart kan det också vara fler situationer men detta var delvis saker som framkom under intervjun som jag tycker bör uppmärksammas och uppmuntras vidare.

Leppänen (2007) menar på att ”det lilla extra” kan vara när personalen gör avsteg från det som formellt väntas av dem och genom att bryta dessa typer av regler visar medarbetaren en tydlig markering mot den som medarbetaren jobbar med och/eller mot vilket kan vara ett tecken på att medarbetaren bryr sig. Enligt resultatet framkommer en definition av ”det lilla extra” som när man kan kliva utanför sin bekvämlighetszon och vågar ta för sig. Jag anser att både Leppänen och denna definition tagen från mina intervjuer vara en väldigt bra beskrivning på vad ”det lilla extra” egentligen är. Jag tror det handlar om att först och främst vara bekväm med vem man själv är och sen handlar det också om att våga och att få positiv respons de gångerna man försöker och att detta triggar till att vilja göra samma sak igen men också våga gå utanför sin egen bekvämlighetszon och våga prova nya saker som tenderar till att vara just ”det lilla extra”. Vad som också framkom ur en intervju var vikten av att även ha ett för individen bra privatliv eftersom detta även speglar andra situationer i livet vilket jag också tror kan vara en bidragande aspekt till viljan att göra ”det lilla extra”.

Ett sätt att visa sig intresserad av omgivningen är att vara observant på detaljer i omgivningen och kunna informalisera sin arbetsroll en aning och att kunna bjuda på små saker såväl som tjänster menar Leppänen (2007). Detta går hand i hand med företagetss tre värderingar. Jag tror att det handlar om att kunna vara så pass professionell att man kan informalisera sin roll emellanåt, det handlar om att vara angelägen och verkligen bry sig om saker och ting såväl

som medmänniskorna runt omkring en samt att vara uppmärksam på detaljer såväl som det som emellanåt kanske tas för givet. Vad jag också försökt vara observant på har varit hur samtliga medverkande i undersökningen har agerat mot att jag kommit in och suttit på deras arbetsplats och arbetat med min uppsats. Jag kan räkna upp att jag bland annat blivit erbjuden hjälp att ta fram relevanta dokument, jag har fått höra att jag bara ska säga till om jag behöver något så fixas detta vilket det också har gjorts på direkten, jag har fått ett block och två pennor, jag har blivit bjuden på såväl frukost vid personalmöten som kakor de gångerna det har funnits där. Jag har också haft fri tillgång till kaffe, eller i mitt fall – varm choklad, då jag velat ha det samt kolsyrat vatten och så vidare. Jag gick in på företaget första gången med inställningen om att inte förvänta mig någonting alls och jag måste erkänna att det inte har rört sig om sakerna i sig utan just att någon faktiskt har frågat mig. Jag har fått frågan om jag velat ha diverse saker samt hjälp och det anser jag vara mycket positivt. Det är heller inte bara dessa fysiska föremål eller hjälp i form av dokument utan det har också lyst igenom ett intresse på företaget att ge mig tid och support vilket i mina ögon är ovärderligt.

En medarbetare kan välja att fokusera på kunden eller rutiner menar Arman och Rehnsfeldt (2007) där just det lilla extra kan vara att gå från ett uppträdande i en roll till att vara en mänsklig kamrat. Åter igen här handlar detta om att informalisera sin roll en aning anser jag. Det framkom igen ur resultatet att man som medarbetare själv väljer vilken väg man ska ta till ett visst mål samt hur man löser sina egna problem. Detta innebär åtminstone i mina ögon att eftersom företaget arbetar med relationer blir vikten av att vara situationsanpassad och personlig oerhört viktig. Att vara personlig kan innebära att man visar sig mänsklig.

Arman och Rehnsfeldt (2007) menar att medarbetare genom att ge det lilla extra kan få kunden att uppfatta det som att denne blir sedd vilket kan vara just vad kunden vill ha – nämligen uppmärksamhet. Det framkom ur resultatet att vikten av att ge ”det lilla extra” är oerhört stor och att det är just detta som skiljer detta företaget från dess konkurrenter. Det framkom också att det är viktigt att dyka upp i inte bara bra tider utan även i dåliga tider för att visa att man är mänsklig och bryr sig om sin kund och/eller konsult. Det framkom också att ”det lilla extra” kan vara att ringa upp en konsult som var nära att få ett uppdrag men som tyvärr inte fick det och verkligen informera kunden om detta samt prata lite om vad som kan tänkas på till nästa gång. I båda de fallen handlar det om att se inte bara sin kund eller konsult utan sin medmänniska. Personligen uppskattar jag klar och tydlig information samt att människor kan bry sig om en och jag tror det är många som håller med mig om det. Dock tror jag att somliga kan uppleva att ett företag som dyker upp i dåliga tider gör detta av ren nyfikenhet i vad som händer och varför det går dåligt. Precis som allt annat har även detta två sidor. I en sådan situation tror jag det gäller att vara oerhört trygg med både sina egna och företagets värderingar för att verkligen vara säker och veta att detta var sina egna och företagets definition på vad ”det lilla extra” egentligen är. Det handlar om att kunna känna en trygghet i vad som gäller.

5.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis går det att vända och vrida på allting som har med oss människor att göra och det är just det som gör det så spännande med en sådan här typ av undersökning. För att återgå till första delen av syftet med uppsatsen nämligen att besvara vad som är ”det lilla extra” på detta företag anser jag mig redan besvarat detta i kapitlet om resultat samt i ovanstående kapitel.

Hur företaget däremot kan använda detta fenomen i ett utvecklingssyfte vill jag försöka att förtydliga ytterligare utifrån det jag redan presenterat i resultatkapitlet samt i kapitlet om

analys och diskussion. Att det finns en medvetenhet hos företaget att just ”det lilla extra” kan vara det avgörande i denna typ av bransch råder det ingen tvekan om. Det går att utveckla ”det lilla extra” på företaget i form av att skapa en medvetenhet samt reflektera över fenomenets innebörd för samtliga på företaget samt sina kunder och konsulter. När man är medveten om sitt beteende kan man utveckla detta och utnyttja detta för företaget positiva aspekterna. Att även ha en medvetenhet och kreativitet till att använda de fem begrepp jag använt mig av i uppsatsen på ett för företaget positivt vis skapar en naturlig anda för att kunna ge ”det lilla extra”.

Vad gäller problemformuleringen om hur ledningen ska göra för att få fram ”det lilla extra” av sina medarbetare finns det redan i företaget en del aspekter som görs för att uppmuntra detta. Dessa aspekter har också framkommit i såväl resultatkapitlet som detta ovanstående. Det har varit aspekter som att bolaget är väldigt värderingsstyrt där dessa egenskaper uppmuntras, det är en relativt platt organisation med högt i tak där nya förslag och idéer uppmuntras och försöker tas till vara på och man får lov att misslyckas för att sedan lära sig av sina misstag och gå vidare för att utvecklas. Detta tror jag är några av de huvudpunkter som eWork redan arbetar med för att få fram ”det lilla extra” av sina medarbetare.

5.7 Metoddiskussion

Det går att diskutera huruvida min närvaro på arbetsplatsen påverkat såväl mig som intervjupersonerna under uppsatsens gång. Jag tror att med de möjligheter jag har haft så som att vara på plats och observera regelbundet varje vecka kombinerat med dokument jag fått tillgång till samt de intervjuer jag utfört har gjort att jag har lyckats få ut ett väldigt brett underlag och ett positivt resultat. Jag anser att mina metoder har gått hand i hand och att alla pusselbitarna tillsammans gav ett bra underlag att arbeta på. Jag är dock medveten om att jag vid användandet av andra metoder hade kunnat få ett annat resultat men jag tror att de metoderna som jag har använt har passat bra i denna situation för såväl mig som den undersökta organisationen.

6 Avslutande reflektioner

”Håll ögonen på dina ideal och fötterna på jorden.” – Jean Jaurés

I detta kapitel presenterar jag förslag till fortsatt forskning samt redovisar några av mina tankar som jag haft före, under och efter uppsatsens gång.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vad jag har gjort i min undersökning är att arbeta med personal samt ledningen internt på eWork för att höra deras versioner om hur de ser på ”det lilla extra” och hur detta används. Det har förvisso varit mitt syfte men att undersöka konsulter samt kunders perspektiv på medarbetarna och ledningen internt hade också varit intressant.

Något som jag också anser skulle vara spännande att arbeta vidare med är att utföra en jämförelse mellan olika organisationer för att se på likheter samt olikheter. Det skulle nu också vara intressant att se hur företag som officiellt inte arbetar för att få fram ”det lilla extra” ser ut och vad som sker där.

Skulle det råda en fortsatt forskning på detta ämne på samma företag skulle det vara intressant och vara med mer i praktiken och observera dagliga situationer utanför kontoret samt utföra arbetet över ytterligare en tid för att verkligen jobba vidare med de saker som inte syns vid det första ögonkastet.

En annan aspekt på fortsatt forskning, på vilket företag som helst, skulle kunna vara att undersöka om ”det lilla extra” innehar några negativa konsekvenser för såväl företaget i sig som individerna. Det kanske är så att ”det lilla extra” skiljer individerna på arbetsplatsen och skapar utanförskap. Det blir kanske också för mycket fokus på den ekonomiska vinningen att ”det lilla extra” blir skadligt för dem som inte kan leva upp till detta. Det är också en utmaning för varje företag att ha ”det lilla extra” i sin företagskultur och ändå undvika att gå miste om individer med potential vid eventuell utökning av företaget. Om alla ger ”det lilla extra” på ett företag kanske det kan leda till en inre stress hos individerna att ständigt leva upp till detta. De som inte ger ”det lilla extra” – vad beror det på att de inte gör det?

Jag tror att endast individen själv kan sätta gränser för vad gäller fortsatt forskning på området om ”det lilla extra” – jag har bara skrapat på ytan i denna undersökning.

6.2 Tankar

När jag började skriva på uppsatsen om och med ”det lilla extra” siktade jag mot stjärnorna i hopp om att åtminstone nå bergen. Jag satte upp mål för mig själv som jag hela tiden har arbetat med för att kunna nå. Det har gått åt en del av godiset Djungelvrål, som är en av de saker som motiverar mig, och jag har pratat och diskuterat min uppsats så fort jag fått en chans med någon. Ibland har jag undrat vad jag över huvudet taget har hållit på med i uppsatsen för att i nästa stund tycka allting är glasklart och vara det mest självklara i hela världen. Det har varit både en rolig och spännande resa att genomföra och mina möjligheter har varit stora och jag har försökt ta till vara på alla chanser som givits mig och dem som jag själv tagit mig an. Att vara klar och tydlig – kort och koncis samt professionell har varit några av mina ledord i uppsatsen. Jag vill avslutningsvis säga att jag har arbetat med denna uppsats själv – men varit långt ifrån ensam.

7 Referenser

”Läsning gör inte människan vis, den gör henne bara lärd.” – Somerset Maugham

- Arman, M & Rehnsfeldt, A. (2007). *The 'Little Extra' That Alleviates Suffering*. Nurs Ethics, 14(3), 372.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bixler, S & Scherrer Dugan, Lisa. (2001). *5 steps to Professional Presence: How to Project Confidence, Competence, and Credibility at Work*.
- Björklund, C. (2001). *Work motivation: studies of its determinants and outcomes*. Diss. Stockholm : Handelshögsk., 2001. Stockholm.
- Brun, J. & Cooper, C.L. (2009). *Missing pieces [Elektronisk resurs] : 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. (5., completely rewritten and updated ed.) London: Routledge.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Forslund, K. (1993). *Professionell kompetens: fyra essäer om inläring och utveckling för professionalitet*. Linköping: Institutionen för pedagogik och psykologi, Universitetet i Linköping.
- Gernandt, N. (1992). *Det osynliga kontraktet*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- HSFR. (1999). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Leppänen, V. (2007). *Det lilla extra: om formella och informella relationer mellan personal och vårdtagare inom hemtjänsten*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lindblom, H. (1996). *Lön och belöning: idébok i praktisk lönesättning : arbetsrelaterad, personrelaterad och resultatrelaterad lön : helhetssyn på resultat, arbetsmotivation, chefskap, lön och belöningar*. (1. uppl.) Uppsala: Konsultförl..
- Linder, A. & Breinhild Mortensen, S. (2008). *Glädjens pedagogik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist-Coey, Å. (1992). *Den professionella människan: total kvalitet börjar med personlig kvalitet*. Jönköping: Brain Books.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Paul, A. & Alm, O. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa fören.

8 Bilagor

”Ett fyndigt svar bevisar ingenting.” – Voltaire

8.1 Intervjuguide för medarbetare

Intervjuguide

- Tack för att du tar dig tiden att ställa upp på intervjun!
- Uppsatsens syfte: *Syftet med uppsatsen är att definiera vad "det lilla extra" innebär på företaget och analysera betydelsen av detta fenomen med avseende på ett utvecklingssyfte.*
MOTIVERA – Vad kan den generera dig? Positivt
- Vad du än säger under intervjun – kan du inte svara fel på mina frågor
- Intervjun är frivillig, du får lov att avbryta den när du vill och jag kommer inte att reagera negativt på det.
- Allt du säger till mig här är *konfidentiellt* vilket innebär att endast jag och eventuellt min handledare har tillgång till det du säger.
- Får jag lov att spela in intervjun? Ingen annan än jag kommer att ha tillgång till att lyssna på den efteråt och inspelningen kommer att förstöras när arbetet med uppsatsen är klart. Det insamlade materialet används endast i detta forskningssyftet. Anledningen till att jag vill spela in är för att kunna fokusera bättre på vårt samtal samt att få ett bättre underlag till de analyser och diskussioner jag ska föra sen i uppsatsen.
- Känns detta ok? Kanon! Då kör vi!

Mjukstart

Hur länge har du jobbat här?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Belöningar

Hur ser situationen ut när du dragit ett uppdrag i hamn för företaget?

Vilken typ av respons får du av ledningen och kollegor?

Vilken typ av respons vill du ha när du utfört något bra i arbetet?

Finns det något bonussystem här? Hur ser iså fall det ut? Interna tävlingar?

Vad sker i den situationen där en medarbetare inte lyckas på det sätt som ledningen förväntade sig?

Används några negativa förstärkningar på din arbetsplats?

Det osynliga kontraktet

Anser du att du och ledningen förstår varandra?

Anser du att du och ledningen har samma syn på vad som är ett bra arbete?

Tycker du att du och ledningen har samma syn på hur ett bra arbete ska belönas?

Har du och chefen/ledningen en bra kommunikation?

Arbetsglädje

Vad gör dig glad på jobbet?

Vad gör ditt arbete roligt?

Vad anser du ledningen göra för att uppmuntra personalen och försöka skapa en bra arbetsmiljö?

Motivation

Hur mycket kan du påverka i ditt arbete? Och företaget?

Vad har du för ansvar i ditt arbete?

Vad har du för ansvar för vad som sker på företaget?

Känner du dig delaktig i beslut som tas på företaget?

Uppmuntrar och berömmar du dig själv på arbetet? Hur?

Vad får dig att vilja utföra ett bra arbete?

Det lilla extra

Vad anser du att ge ”det lilla extra” betyder på detta företag? Vad ÄR ”det lilla extra”?

Vilken betydelse tror du det har att ge ”det lilla extra” för dig, företaget, medarbetare och ledningen?

Är här någon medarbetare eller ledning som du anser ger ”det lilla extra” på företaget? Kan du beskriva vad denne(a) gör?

För vem tror du att du eller andra på din arbetsplats ger ”det lilla extra” för?

Vad karaktäriserar den som gör ”det lilla extra” av? Egenskaper, ge exempel.

Övrigt/avslut

Vad driver dig att gå till arbetet?

Arbetar du ofta övertid? Vad beror det på? Hur ser ledningen på det?

Är det något du sagt som du vill ändra i intervjun eller lägga till?

- Intervjun gick utmärkt! Tack så mycket för att du ställde upp på intervjun. När jag är färdig med uppsatsens arbete kommer jag ge en tryckt kopia till er här på eWork och den får du väldigt gärna läsa – resultaten av vad jag kommit fram till här under min tid på eWork kommer att finnas där. Tack igen!

8.2 Intervjuguide för ledningen

Intervjuguide utifrån ledningsperspektivet

- Tack för att du tar dig tiden att ställa upp på intervjun!
- Uppsatsens syfte: *Syftet med uppsatsen är att definiera vad "det lilla extra" innebär på företaget och analysera betydelsen av detta fenomen med avseende på ett utvecklingssyfte.*
MOTIVERA – Vad kan den generera dig? Positivt
- Vad du än säger under intervjun – kan du inte svara fel på mina frågor
- Intervjun är frivillig, du får lov att avbryta den när du vill och jag kommer inte att reagera negativt på det.
- Allt du säger till mig här är *konfidentiellt* vilket innebär att endast jag och eventuellt min handledare har tillgång till det du säger.
- Får jag lov att spela in intervjun? Ingen annan än jag kommer att ha tillgång till att lyssna på den efteråt och inspelningen kommer att förstöras när arbetet med uppsatsen är klart. Det insamlade materialet används endast i detta forskningssyfte. Anledningen till att jag vill spela in är för att kunna fokusera bättre på vårt samtal samt att få ett bättre underlag till de analyser och diskussioner jag ska föra sen i uppsatsen.
- Känns detta ok? Kanon! Då kör vi!

Mjukstart

Hur länge har du jobbat här?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Belöningar

Hur ser situationen ut när dina medarbetare dragit ett uppdrag i hamn för företaget?

Vilken typ av respons får medarbetaren av ledningen och kollegor?

Vilken typ av respons vill du ha när du utfört något bra i arbetet?

- Vilken typ av respons tror du att medarbetarna vill ha när de utfört något bra i arbetet?

Finns det något bonussystem här? Hur ser iså fall det ut? Interna tävlingar?

Vad sker i den situationen där en medarbetare inte lyckas på det sätt som ledningen förväntade sig?

Används några negativa förstärkningar på din arbetsplats?

Det osynliga kontraktet

Anser du att du och medarbetarna och annan ledning förstår varandra?

Anser du att du och medarbetarna och annan ledning har samma syn på vad som är ett bra arbete?

Tycker du att du och medarbetarna och annan ledning har samma syn på hur ett bra arbete ska belönas?

Har du och medarbetarna och annan ledning en bra kommunikation?

Arbetsglädje

Vad gör dig glad på jobbet?

Vad gör ditt arbete roligt?

Vad anser du ledningen göra för att uppmuntra personalen och försöka skapa en bra arbetsmiljö?

Motivation

Hur mycket kan du påverka i ditt arbete? Och företaget?
Vad har du för ansvar i ditt arbete?
Vad har du för ansvar för vad som sker på företaget?
Känner du dig delaktig i beslut som tas på företaget?
Uppmuntrar och berömmar du dig själv på arbetet? Hur?
Vad får dig att vilja utföra ett bra arbete?

Det lilla extra

Vad anser du att ge ”det lilla extra” betyder på detta företag? Vad ÄR ”det lilla extra”?
Vilken betydelse tror du det har att ge ”det lilla extra” för dig, företaget, medarbetare och annan ledning?
Är här någon medarbetare eller ledning som du anser ger ”det lilla extra” på företaget? Kan du beskriva vad denne(a) gör?
För vem tror du att du eller andra på din arbetsplats ger ”det lilla extra” för?
Vad karaktäriserar den som gör ”det lilla extra” av? Egenskaper, ge exempel.

Övrigt/avslut

Vad driver dig att gå till arbetet?
Arbetar du ofta övertid? Vad beror det på? Hur ser ledningen på det?
- Arbetar medarbetarna ofta övertid? Hur ser du på det?
Är det något du sagt som du vill ändra i intervjun eller lägga till?

- Intervjun gick utmärkt! Tack så mycket för att du ställde upp på intervjun. När jag är färdig med uppsatsens arbete kommer jag ge en tryckt kopia till er här på eWork och den får du väldigt gärna läsa – resultaten av vad jag kommit fram till här under min tid på eWork kommer att finnas där. Tack igen!