



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Incitament i form av mjukvara

– En ny typ av belöningsystem

Kandidatuppsats i informatik, 10 poäng

Framlagd: April, 2007

Författare: Jonas Månsson
Niclas Glimnell

Handledare: Kjell-Åke Holmberg

Examinatorer: Claus Persson
Anders Svensson

Incitament i form av mjukvara

– En ny typ av belöningssystem

© Jonas Månsson & Niclas Glimnell
Institutionen för Informatik, Lunds Universitet
Kandidatuppsats framlagd i april 2007
Handledare: Kjell-Åke Holmberg
Omfång: 86 sidor

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar en ny typ av incitament för användning i företags belöningssystem. Denna nya typ av belöningar innefattar incitament i form av mjukvara. Med andra ord behandlar studien tanken kring en applikation genom vilken arbetsgivaren belönar den anställde med belöningar i form av, för den anställde, statusladdade symboler eller funktioner på den anställdes arbetsstation.

Då denna idé, vad vi vet, inte har behandlats tidigare inriktar vi oss på att undersöka vad olika representanter på företag anser om idén. Vi har också till syfte att ta reda på om de anställda upplever att det redan existerar statussymboler i form av mjukvara. Som sista del tänker vi även ta reda på vad olika representanter på företag tror att införandet av denna typ av mjukvarubaserat belöningssystem skulle få för konsekvenser för företaget.

För att besvara dessa frågeställningar valde vi att utföra en kvalitativ studie i vilken vi utförde sex semistrukturerade intervjuer med personer i chefspositioner på fyra företag.

Resultatet av undersökningen visade att det finns anställda som menar att det existerar statussymboler i företagssystem, men att dessa är subjektivt skapade och inte medvetet inbyggda. Resultatet av studien visade även att de intervjuade förhöll sig positiva till idén, men också att de såg ett antal hinder med att använda sig av denna. Sist men inte minst visade resultatet också att ett mjukvarubaserat belöningssystem förmodligen skulle få både kulturella och etiska effekter samt påverka den enskilde individens resultat positivt.

Nyckelord: Belöningssystem, mjukvarubaserat, statussymbol, mjukvara, incitament, belöning, datorspel, virtuella världar.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Innehållsförteckning	3
Figurförteckning	4
1 Inledning	5
1.1 Syfte med arbetet.....	6
1.2 Avgränsningar.....	7
1.3 Uppsatsens disposition.....	7
2 Metod	8
2.1 Val av forskningsstrategi.....	8
2.2 Undersökningsdesign.....	9
2.2.1 Litteraturanvändning.....	9
2.2.2 Urval av företag och informanter.....	10
2.2.3 Utformning och genomförande av intervjuer.....	11
2.3 Hur intervjuerna bearbetades.....	13
2.3.1 Metod vid analys.....	13
2.4 Aspekter ur etisk synvinkel.....	14
3 Statussymboler, belöningsystem & statussträvan	15
3.1 Belöningsystem.....	15
3.1.2 Syftet med belöningsystem.....	15
3.1.3 Monetära och icke-monetära belöningar.....	15
3.1.4 Individuella och kollektiva belöningar.....	16
3.1.5 Effekter vid införande av belöningsystem.....	17
3.2 Statussymboler.....	18
3.2.1 Symboler – en bild är värd mer än 1000 ord.....	18
3.2.2 Identitetsskapande statussymboler.....	18
3.2.3 Symboler är flexibla.....	19
3.2.4 Social status.....	19
3.2.5 Symboler i virtuella världar påverkar oss.....	20
3.3 Statussträvan.....	20
3.3.1 The Original Incentive Scheme.....	21
3.4 Sammanfattning.....	22
4 Undersökningens resultat	23
4.1 Frågorna.....	23
4.1.1 Statussymboler i företagets mjukvara.....	24
4.1.2 Vad respondenterna ansåg om idén.....	26
4.1.3 Vilka effekter respondenterna tror att införandet av idén skulle få.....	29
5 Diskussion	33
5.1 Upplever anställda att det existerar statussymboler i form av mjukvara?.....	33
5.2 Vad anser personer i chefspositioner om idén?.....	34
5.3 Vilka effekter anser anställda att incitament i form av mjukvara skulle få?.....	36
5.4 Studiens brister.....	38
6 Slutsatser	39
6.1 Förslag på vidare forskning.....	40
7 Källor och litteratur	41
7.1 Artiklar och böcker.....	41
7.2 Företags hemsidor.....	42
8 Bilagor	43

Figurförteckning

Figur	1.1 Uppsatsens disposition	7
Tabell	2.1 Intervjuöversikt	12
Tabell	2.2 Exempel på meningskoncentreringstabell	13
Tabell	4.1 Frågorna som användes	23
Tabell	4.2 Sammanfattning av respondenternas svar på frågorna 9 och 10	26
Tabell	4.3 Sammanfattning av respondenternas svar på fråga 11	28
Tabell	4.4 Sammanfattning av respondenternas svar på frågorna 12 till 15	32

1 Inledning

Detta första kapitel syftar till att ge en överblick av vårt ämnesval. Vi börjar här med att presentera vår idé och ge bakgrund till belöningsystem och statussymboler, vilka är de huvudsakliga teoretiska delarna i arbetet. Vidare klargör vi syftet med studien och hur vi har gått till väga. Avslutningsvis presenterar vi uppsatsens avgränsningar och disposition.

Denna studie behandlar en idé samt, enligt oss, ett nytt sätt att se på belöningar i organisationer. Vår grundtanke som öppnar dörren för detta nya perspektiv grundar sig på tanken att statusladdade symboler i en dators mjukvara skulle kunna tillämpas som incitament i ett företags belöningsystem. Med andra ord ser vi framför oss en applikation genom vilken företagsledningen belönar den anställde med belöningar i form av statusladdade symboler eller funktioner på den anställdes arbetsstation.

För att ytterligare förtydliga idén att använda incitament i form av mjukvara så skulle det kunna röra sig om ett datorbaserat system genom vilket företagsledningen belönar de anställda. Belöningarna sker genom tilldelning av antingen en grafisk representation (exempelvis en guldstjärna) vilken har symbolisk innebörd i företaget eller genom förbättringar samt tillägg i den anställdes dagliga tillämpningsmjukvara. Dessa grafiska representationer, förändringar eller förbättringar skulle i sin tur påverka statusförhållanden mellan anställda i ett företag, skapa motivation och få arbetskollegor att arbeta hårdare för att uppnå bättre resultat. Med andra ord handlar det om ett datorbaserat system som använder sig av statussymboler för att belöna de anställdas prestationer.

Då denna form av belöningsystem, vad vi kunnat urskilja, är utforskad tar vi det som vår uppgift att lägga grunden till denna nya del av ämnet. Vi har valt att göra detta genom att angripa hållbarheten i den framlagda idén.

Idén kring incitament i form av mjukvara har sitt ursprung i hur belöningar går till i datorspel. Den innefattar vidare tanken kring möjligheten att kunna extrahera den belöningskontext som sker mellan spelare och mjukvara samt därefter applicera denna i ett företags mjukvara. Vid starten av vår studie frågade vi oss själva hur det kan vara så att man inte tagit till vara på spels motivationskraft, kopplat till belöningar, på andra platser än i nöjes- och spelbranschen. Vi ställde oss vidare frågan om det skulle vara möjligt att överföra belöningskontexten utanför spelapplikationer. Vi finner att datorspel är den starkaste kopplingen eller parallellen som man kan dra till idén om belöningar via en applikation i arbetslivet. Man kan även dra paralleller till hur belöningar sker i militären, där soldater får medaljer (symboler) för utförda uppdrag. Men även till belöningsprinciper i mellanstadiet där elever får guldstjärnor och senare betyg som belöning för en god insats. Dessa är inte belöningar i form av mjukvara men bygger på samma princip.

Forskare har menat att statussymboler och statussträvan ses av många företag som något farligt som måste reduceras. Andra forskare har menat att detta inte är fallet och att man tvärtom ska lyfta fram statussymboler och statussträvan samt använda sig av dessa som ett förmånligare/billigare alternativ till de monetära belöningsystem som används. Utöver detta sägs det att statussymboler är flexibla, vilket betyder att vad som helst kan representera status i en organisation, det handlar bara om vad ledningen belönar gott utfört arbete med.

Man har länge i företag runt om i världen använt sig av belöningsystem av olika typ för att belöna medarbetare för ett gott utfört arbete. Ett belöningssystems syfte kan vara mångfaldigt och varierar stort mellan företag, men flera forskare har menat att syftet ofta är att på något sätt påverka den som belönas. Det kan röra sig om motivation att nå företags mål, att skapa åtråvärda prestationer, att få medarbetare att stanna kvar eller söka sig till företaget eller att skapa engagemang, kompetens och effektivitet. Allt för att företaget ska bli effektivare och mer konkurrenskraftigt och framförallt tjäna mer pengar. Utformandet av ett belöningsystem kan vara minst lika mångfaldigt som dess syfte, men kan i stora drag klassas i monetära eller icke-monetära samt individuella eller kollektiva former. Forskare har menat att belöningar är subjektiva och att alla belöningar inte berör alla individer lika. Till sist leder införandet av ett belöningsystem ofta till stora effekter på företaget. Effekter vilka forskare har menat kan vara både positiva och negativa.

Vi menar att om statussymboler är flexibla skulle detta innebära att det är möjligt att skapa nya statussymboler i form av mjukvara bland de anställda på ett företag och samtidigt lägga ett värde i dessa som belöningar då även dessa är subjektiva.

1.1 Syfte med arbetet

Vi kommer i detta arbete att använda forskning som gjorts kring belöningsystem i organisationer samt forskning kring statussymboler och statussträvan för att skapa en tydlig bild av hur belöningsystem ser ut, vad statussymboler är och hur idén om incitament i form av mjukvara skulle kunna fungera. Då datorspel är ett bra exempel på belöningsystem som delar ut belöningar mellan en användare och en klient kommer vi genom arbetets gång att dra paralleller till spelvärlden. Med andra ord vill vi koppla ihop spelens kraft att fånga och motivera med en organisations belöningsystem.

Vi håller med de författare som menat att statussymboler kan användas i företag för att motivera arbete. Vi menar vidare att det även är möjligt att skapa dessa statussymboler i form av mjukvara, vilka i sin tur kan användas som incitament. För att utvärdera den ovanstående beskrivna idén har vi ett trefaldigt syfte:

1. Vi ska först och främst i denna studie *ta reda på vad personer i chefspositioner på företag anser om idén att använda incitament i form av mjukvara.*
2. Därefter kommer vi att *undersöka om samma chefer redan upplever att det existerar statussymboler i form av mjukvara.*
3. Till sist undersöker vi *vilka effekter dessa chefer förväntar sig att ett sådant mjukvarubaserat belöningsystem skulle kunna få för organisationer.*

Underlaget för att svara på dessa frågor införskaffas genom att intervjua olika personer i chefspositioner på företag i vår närmiljö (Lund och Malmö).

Vi har uppfattningen att ett belöningsystem i denna form skulle vara av stort intresse för en företagsledning då belöningen för den anställde kan bli av annan karaktär än vad den är idag. Vi är medvetna om att detta är en förutfattad mening från vår sida, något som flera forskare (bl a Bryman, 2002) inklusive oss själva menar kan påverka resultaten av studien. Vi tar därför detta i anspråk genom att försöka hålla oss objektiva till idén.

1.2 Avgränsningar

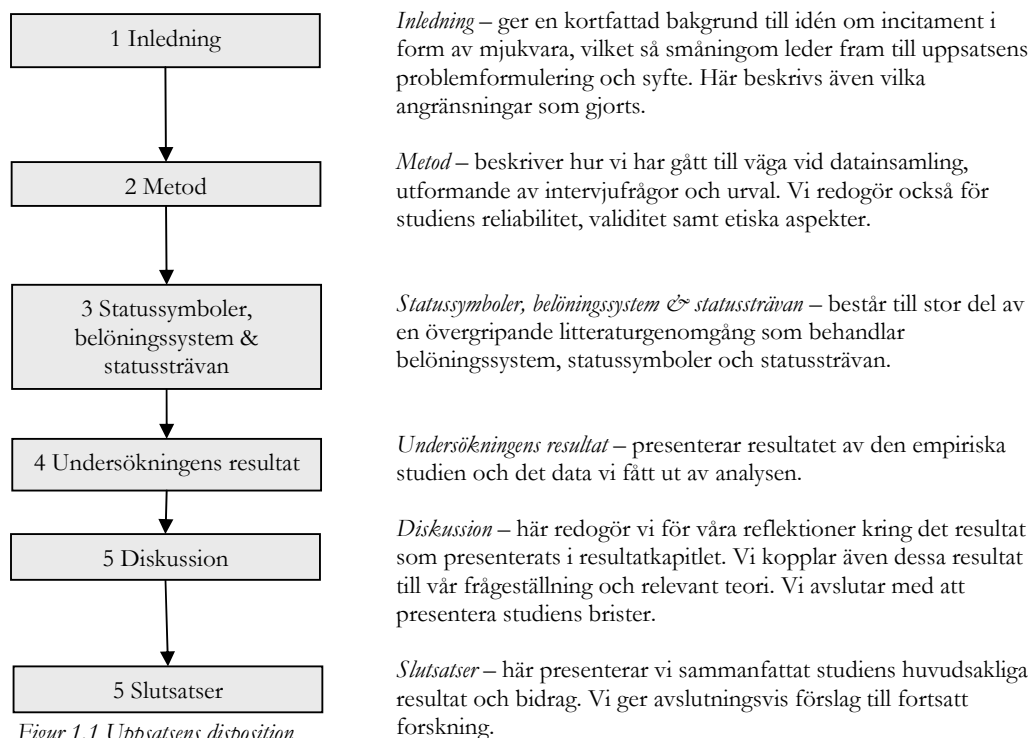
Vi har i arbetet avgränsat oss till att se ifall det finns intresse för idén med incitament i form av mjukvara bland företag, vad systemet skulle få för effekter på företag samt huruvida de intervjuade anser att det idag existerar något som kan representera statussymboler i en dators mjukvara och företagssystem. Idén om incitament i form av mjukvara kräver förmodligen mycket mer forskning för att kunna utvecklas till något användbart. Vi har avgränsat oss till en liten del av denna. Denna avgränsning gör vi för att vi saknar både kunskap och resurser för att skapa en helhetslösning samt testa denna.

Vi avgränsar oss vidare i arbetet till att intervjua sex personer i fyra företag (Atea, Sigma, Sogeti och Tetra Pak) belägna i Skåne. Vi avser vidare inte att analysera och granska företagen eller personerna närmre än de kortfattade presentationer som ges i kapitel 2; *Metod*.

Vidare avgränsningar har gjorts när det gäller frågan huruvida det finns statussymboler i en dators mjukvara. Vi ämnar inte peka ut några speciella typer eller kategorier av statussymboler utan tänker snarare ge ett övergripande svar på frågan.

Vi har också avgränsat oss på så vis att vi inte tänker ta upp alla effekter som kan tänkas ske vid införandet av idén utan kommer i huvudsak att ta upp kulturella, resultat och etiska effekter. Därutöver kommer vi att ta upp vissa utmärkande och mindre självklara alternativ som framkommer under intervjuerna.

1.3 Uppsatsens disposition



Figur 1.1 Uppsatsens disposition

2 Metod

I detta kapitel klargör vi hur vår undersökning genomförts. Vi förklarar också den forskningsstrategi och undersökningsdesign vi valt, vilket bl a innefattar val av informanter och företag. Utöver dessa två punkter presenteras och argumenteras det för den undersökningsmetod och analysmetod som valts. Som sista del i kapitlet visar vi på hur vi har förhållit oss till etiska aspekter av undersökningen.

2.1 Val av forskningsstrategi

För att få en bred förståelse för vad företagsledningar i olika företag tycker om idén med att använda belöningar i form av mjukvara så är det viktigt att veta hur de berörs av belöningsystem och vad de tycker om statussymboler, vad de tycker och tror om själva idén (efter en kort presentation) och vilka effekter de tror att införandet av ett sådant mjukvarubaserat belöningsystem skulle få. Vi valde till denna undersökning en kvalitativ forskningsstrategi, då vi ansåg oss själva att ha tonvikt på mening utifrån individens perspektiv och en gemensam uppfattning att den sociala verkligheten är en produkt av individernas tyckande och tänkande (Bryman, 2002).

I början av undersökningen hade vi bara vaga gränsdragningar. Vårt fokus var på att hitta statussymboler i en dators mjukvara och att därefter utforma några slags riktlinjer för utformandet av idén. Vi upptäckte snart att detta var en allt för stor uppgift och vi valde i stället att avgränsa oss till att undersöka huruvida belöningar i form av mjukvara var intressant för företag. En fördel med kvalitativa studier är att undersökningens frågeställning kan vara relativt generella i början (ibid.), samt att det finns en möjlighet att utforska nya idéer som grundas under studiens gång.

Vi är medvetna om att denna studie till viss del är subjektiv på så vis att resultaten bygger på vad vi som forskare uppfattat som viktigt och betydelsefullt utifrån intervjuerna. Däremot anser vi inte att det har så stor betydelse just i detta fall då huvudfokus låg på vad andra människor ansåg om idén. För att minska subjektiviteten i undersökningen valde vi att, med tillåtelse från respondenterna, i alla förutom ett fall (då transkriberingen plockades bort), bifoga det transkriberade materialet, se bilaga 2-6, så att läsaren själv kan avgöra validiteten i resultaten.

En annan viktig aspekt som vi tagit i anspråk är replikerbarheten i studien. Vi menar att det är mycket svårt att replikera denna studie, då det i stort är omöjligt att veta om man får samma resultat om man utför samma undersökning på en annan plats och vid ett annat tillfälle. För att tillgodose denna punkt har vi efter bästa förmåga i detta kapitel beskrivit hur intervjuerna genomfördes, informanternas generella bakgrund samt bifogat den intervjuguide som användes under intervjuerna.

Kvalitativa studier möts ofta av den kritiken att de är svåra, om inte omöjliga att generalisera, vi har tagit detta i anspråk och vi menar därför att resultatet från studien inte går att generalisera till alla företag utan enbart gäller för de informanter som varit med i undersökningen och vid den tidpunkt och plats där undersökningen genomfördes. Sen är det upp till läsaren själv att avgöra om denne tror på idén med mjukvarubaserade belöningsystem eller inte.

2.2 Undersökningsdesign

2.2.1 Litteraturanvändning

Litteraturinventeringen i arbetet, kapitel 3; *Statussymboler, belöningsystem & statussträvan*, har som namnet avslöjar främst avsikten att för läsaren skapa grundläggande kunskap i områdena belöningsystem, statussymboler och statussträvan. Detta i sin tur för att skapa en tydligare och djupare förståelse kring idén samt skapa en förståelse inför det kommande empiriska materialet.

Litteraturinventeringen genomfördes inledningsvis i syfte att införskaffa kunskap vilken var grundläggande för belöningsystem och statussymboler. Utöver detta var syftet att för vår egen del att klargöra vad resultatet av tidigare forskning varit. Litteraturinventeringen låg sedan som grundsten för utvecklandet av problemområdet. Den litteratur vi använt oss av bestod till största del av vetenskapliga artiklar, rapporter, andra uppsatser samt kurslitteratur och böcker som behandlar belöningsystem, statussymboler samt statussträvan.

För att stärka validiteten i arbetet har vi bara använt oss av litteratur vars källor och ursprung är tydligt klargjorda. Med andra ord har vi bara använt oss av information från författare som arbetat på ett vetenskapligt manér och som tydligt uttryckt varifrån de fått sina data. Undantag från detta påstående är dock information som presenteras nedan under rubriken: *Urval av företag och informanter (kap 2.2.2)* varvid informationen hämtats från företagets hemsidor.

De vetenskapliga artiklar, rapporter och uppsatser som använts i arbetet lokaliserade vi genom att söka genom i huvudsak två välkända och väletablerade databaser: Google Scholar¹ och OLLE², den förstnämnde är ett enkelt verktyg för att nå relevant forskning världen över. Vi använde i huvudsak Google Scholar i syfte att hitta relevant forskning kring ämnet statussymboler. OLLE, som är en del i Lunds Universitets bibliotek, användes huvudsakligen för att hitta relevant forskning kring belöningsystem.

I huvudsak har vi använt oss av fyra böcker. Den första, *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, är skriven av Raoul Smitt, Lars Widberg, Bengt Olwig, Göran Riegnell och Mattias Sjöstrand, (2002). De ger i boken en konkret bild av belöningsystem, olika typer av belöningar och viktiga ting att tänka på vid införande av belöningsystem. Två av böckerna, *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* och *Organization: theory and design*, är skrivna av Mary Jo Hatch (den förstnämnda) respektive Richard L. Daft och är böcker som behandlar organisationsteori. Vi har i stort använt oss av de kapitel i dessa böcker som behandlar organisationskultur och statussymboler. Den sista av böckerna vi använde oss av var *Symbol, Status, Personlighet* skriven av Hayakawa (1965) vilken bl a behandlar statussymboler.

Som läsaren möjligen kommer att notera har vi i arbetet använt oss av ett antal böcker och artiklar som är skrivna på 50- och 60-talet. Denna äldre forskning kan ses som malplacerad i ny forskning som denna men, faktum är att mycket av den forskning som skrevs under denna tid fortfarande idag är lika aktuell samt går att applicera på moderna företeelser. Därför menar vi att forskningens ålderdom inte påverkar studien avsevärt. Som läsaren senare kommer att se baseras litteraturgenomgången även på annan, modernare, forskning.

¹ Hittas på adressen: <http://scholar.google.com/>

² Hittas på adressen: <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/>

2.2.2 Urval av företag och informanter

Vi började urvalsprocessen genom att sätta upp ett antal krav för de företag som skulle ingå i undersökningen. Ett av våra krav var att de anställda på företaget dagligen arbetade eller berördes av datorer, detta då idén med incitament i form av mjukvara kräver en interaktion mellan användare och en dator. Utöver detta ställde vi också krav på de personer i företaget vilka vi skulle intervjua, detta var att informanterna var tvungna att ha en chefsposition, gärna ha en så högt uppsatt position som möjligt.

Vårt sökande började därefter genom att leta på Internet och i närområdet av Lunds Universitet efter företag i IT-branschen. Vi fann ganska snabbt ett antal passande företag som vi tog kontakt med. Vårt mål var att intervjua nio personer i tre företag, jämt fördelat tre personer per företag. Efter en veckas hårt arbete hade vi slutligen fått ihop fyra företag och sju respondenter, inte helt efter vårt mål. De valda företagen var: *Sigma*, *Atea* och *Sogeti*. Utöver dessa tre IT-företag bokades två intervjuer med personer på *Tetra Pak*.

Sigma – är ett företag i IT-branschen med ca 1 000 medarbetare i Sverige, Danmark och Ukraina, varav ca 200 i Malmö. Deras verksamhet går ut på att leverera IT-lösningar och konsulttjänster som utvecklar deras kunders redan tillverkade IT-investeringar i syfte att öka deras förmåga att leverera sina produkter och tjänster framgångsrikt. (www.sigma.se, december 2006)

När vi kom till Sigma visade det sig att den person vi skulle intervjua var sjuk, det löst sig snabbt då denna person hade hittat ett substitut som skulle kunna svara på våra frågor. Vi fick således intervjua *Hans Dahlgren* som var en 49-årig man som varit anställd på företaget sedan 1995. Han hade position som personalchef för avdelningen i Malmö och hans huvudsakliga arbetsuppgifter bestod av att behandla personalfrågor, stötta chefer, se till så att företaget följer lagar och förordningar samt diskutera med facket.

Atea – hjälper företag och organisationer att öka nyttan med IT genom att leverera produkter och tjänster som förenklar hantering, drift och utveckling av IT-infrastruktur. Atea slogs 2006 samman med företagen Ementor och Topnordic och bildade nordens största leverantör av IT-infrastruktur. (www.atea.se, december 2006)

På Atea skulle vi träffa tre personer, en av dessa ringde och avbokade samma dag som vi skulle utföra intervjun. I Lund träffade vi *Magnus Westring*, en 36-årig man med position som platschef (VD) för Lund/Malmö regionen, största enheten i Sverige. Han hade haft positionen i ungefär ett år vid intervjutillfället. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter bestod i korta drag att träffa kunder, följa upp chefer och säljare, skriva rapporter och jobba med verksamhetsplaner.

På Atea i Malmö träffade vi *Richard Rydén* en 47-årig man som ansvarade för konsult och tjänsteverksamheten på avdelningen i Malmö. Han hade varit anställd på företaget i fem år och hade haft den nuvarande positionen i ungefär två månader. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter bestod i att se till så att företaget har medarbetare som marknaden behöver och att medarbetarna är nöjda och har rätt kompetensnivå och utbildning.

Sogeti – är ett konsultföretag inom Cap Gemini-koncernen som levererar högkvalitativa IT-tjänster på den lokala marknaden. I tjänsteportföljen ryms IT-styrningstjänster, IT-specialisttjänster, utvecklings- och integrationsprojekt, testning, systemförvaltning, samt drift och utveckling av kunders infrastruktur. Sogeti har cirka 17 000 medarbetare i elva länder. Av dessa

arbetar cirka 750 konsulter vid företagets 18 svenska kontor, varav ett tjugotal arbetar på Ideon i Lund. (www.sogeti.se, december 2006)

På Sogeti i Lund träffade vi *Kristi Hårdig* en 35-årig kvinna med amerikansk bakgrund som arbetade som teamchef samt med ansvar för personal och kontor för avdelningen. Vid intervjutillfället hade hon arbetat på Sogeti i sex månader. Hennes arbetsuppgifter bestod i stort av administrativa uppgifter i form av att följa upp projekt, kunder och anställda. Utöver det så ansvarade hon för utvecklings- och lönesamtal, uppsägningar och rekryteringar.

Tetra Pak – är ett av världens ledande företag inom process, förpackning och distribution av livsmedel. Med ca 20 250 anställda i mer än 165 länder, varav cirka 3 400 anställda i Lund, arbetar Tetra Pak i strategiskt partnerskap med leverantörer och kunder för att utveckla effektiva, innovativa och miljöanpassade produkter till miljontals människor världen över. (www.tetrapak.se, december 2006)

På Tetra Pak i Lund träffade vi *Dick Bengtsson*, en 55-årig man som arbetade som kompetenscoach på Tetra Pak Plant Automation som ingår i bolaget Tetra Pak Processning Systems AB. Han hade vid intervjutillfället arbetat på företaget i 24 år och hade haft den nuvarande positionen i fyra och ett halvt år. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter bestod av, som namnet avslöjar, att kompetensutveckla personalen och ge dem belöningar.

På Tetra Pak i Lund träffade vi även *Bo R. Larsson*, en 59-årig man anställd som personalchef på Tetra Pak Processning Systems AB. Han hade vid intervjutillfället arbetat på företaget i 41 år och hade haft den nuvarande positionen i åtta år. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter bestod av att sätta budgetar, rekrytera personal, behandla belöningsystem och lönesättningar samt att stötta chefer.

Avslutningsvis kan man säga att urvalet inte blev helt efter våra mål men vi bedömer att de företag som valde att delta i undersökningen var bra representanter och de gav oss den bredd och det djup vi behövde i studien. De utförda intervjuerna har gett oss mycket kött på benen och vi är nöjda med dess utfall.

2.2.3 Utformning och genomförande av intervjuer

Undersökningens empiriska del bygger på ett antal semistrukturerade intervjuer (se tabell 2.1). Intervjuerna genomfördes ”man mot man”, med andra ord besökte vi de informanter vi planerat att intervjua på deras dagliga arbetsplats. Vi valde att göra en intervjubaserad undersökning av ett antal olika skäl. Det huvudsakliga skälet var att vår frågeställning primärt sökte en bred insyn av intervjupersonernas åsikter.

Ett annat skäl till att vi valde denna metod var att den inte är lika tidskrävande som andra metoder. Intervjuerna, utskriften och analysen av dessa går att anpassa till forskarens personliga liv (Bryman, 2002). Ytterligare ett skäl till att vi valde semistrukturerade intervjuer var att vi hade ett förhållandevis tydligt fokus i arbetet. Semistrukturerade intervjuer tedde sig då som ett bra val då man kan ta sig an specifika frågeställningar men samtidigt inte styra för mycket i intervjun. Vi var också två stycken forskare som intervjuade på olika ställen och tidpunkt så för att få en viss jämförbarhet i materialet använde vi just denna intervjutyp.

Ett semistrukturerat upplägg gjorde det också möjligt för oss att undersöka sidospår som vi stötte på under intervjuens gång. Det gav oss också en möjlighet att, till skillnad från strukturerade intervjuer, fråga spontana frågor under intervjuerna (ibid.).

Före intervjuernas genomförande utformade vi en intervjuguide för att enkelt kunna hålla oss till vår frågeställning och för att kunna styra tillbaka samtalet vid de tillfällen då vi kom på allt för stora sidospår. Den intervjuguide (se bilaga 1) som vi använde oss av var upplagd så att de teman vi behandlade långsamt ledde in informanten på idén kring incitament i form av mjukvara. Med andra ord fanns det alltid en röd tråd i intervjun. Det första temat vi behandlade var belöningssystem, sedan gick vi vidare in på statussymboler, statussymboler i mjukvara, själva idén och till sist gick vi in på effekterna av införandet av ett mjukvarubaserat belöningssystem.

Vi valde att genomföra intervjuerna ”man mot man” då vi anser det vara viktigt att få med kroppsspråk och andra indirekta signaler vilket vi tycker stärker reliabilitet för intervjuerna. De personer vi intervjuade var relativt geografiskt centrerade, intervjuerna utfördes uteslutande i Lund och Malmö, vilket underlättade möjligheten att träffas i egen hög person.

Tid och plats för intervjuerna bestämdes till största del över telefon. Under två veckors tid genomfördes sedan sex intervjuer i de fyra olika företagen i den ordning de återges i tabell 2.1.

Efter att vi utfört den första intervjun, som delvis fungerade som en pilotstudie (ibid.), gjorde vi ett antal förändringar i intervjuguiden. Vi valde nu att i stället för att presentera idén i mitten av intervjun, presentera den i början. Detta för att informanterna skulle få längre tid att tolka och tänka på denna. Under den första intervjun frågade vi också om informanten ville vara anonym i början vilket vi sen förstod var meningslöst då denne inte viste vad han skulle säga före vi hade ställt våra frågor. Därav flyttade vi ner anonymitetsfrågan till slutet. Vi upplevde också att informanten i den första intervjun hade svårt att förstå idén om belöningar i form av mjukvara, vilket gjorde att vi ytterligare utvecklade presentationen av denna.

Innan varje intervju startade bad vi om informantens samtycke till att spela in intervjun. Samtliga personer samtyckte och intervjuerna spelades in på en bärbar dator. Varje intervju började med att vi presenterade syftet med intervjun och därefter frågade vi om de hade några frågor. I alla intervjuer förutom en (den första) presenterade vi sedan idén (se bilaga 1). Vi frågade om de hade förstått denna och sen fortsatte vi med intervjun genom att följa intervjuguiden.

Samtliga intervjuer utfördes i en konferenslokal eller i ett arbetsrum där det var tyst och lugnt. Vi satt på ena sidan av ett bord och informanten på andra, ansikte mot ansikte. Intervjuerna varade mellan ca 30 och 75 minuter. Vi spelade in och transkriberade alla intervjuer så noggrant vi förmådde. Vissa saker som sades var svåra att urskilja från inspelningarna varvid vi markerade detta i transkriberingarna som återfinns i bilagorna 2-6. I slutet av varje intervju frågade vi informanterna huruvida de ville att svaren skulle vara anonyma, alla förutom en svarade att de inte var nödvändigt. Vi frågade även här ifall de hade några frågor samt ifall de ville att vi skulle skicka det transkriberade materialet. Den person som ville vara anonym ansökte om att få det transkriberade materialet skickat till sig före vi publicerade det. Detta för att kunna bedöma om denne ville vara anonym eller ej och ifall något skulle tas bort. Denna beslöt sig senare för att framträda med namn men ville att vi skulle ta bort viss affärsdata ut dennes transkriberade intervju. Vi valde att inte ta med transkriberingen då redigeringsarbetat var alltför omfattande.

Intervju nr.	Organisation	Person	Antal min
1	Sigma	Hans Dahlgren	39,56 min
2	Atea	Richard Rydén	32,30 min
3	Sogeti	Kristi Härdig	33,32 min
4	Atea	Magnus Westring	36,41 min
5	Tetra Pak	Dick Bengtsson	74,34 min
6	Tetra Pak	Bo R. Larsson	43,21 min

Tabell 2.1: *Intervjuöversikt*

2.3 Hur intervjuerna bearbetades

När våra intervjuer var genomförda transkriberades inspelningarna av dessa. Vid det enda tillfälle då en informant ville se sin transkribering skickade vi ut det och fick tillbaka ett e-mail med ett antal punkter som denna person inte ville skulle vara med i transkriberingarna. Vi valde, som tidigare nämnts, att ta bort hela denna transkribering från bilagorna. Vi har också i vissa fall valt att censurera viss information utan medhåll från informanterna då vi anser att informationen kan användas för att skada personen.

2.3.1 Metod vid analys

För att analysera den data vi samlat in använde vi oss av meningskoncentrering som analytiskt verktyg. Valet bestod i huvudsak av två skäl. Det första skälet var att den stora mängd data som transkriberingarna bestod av behövde reduceras för att det skulle bli övergripligt. Den andra anledningen till detta val var att många av de meningar som uttalades under intervjuerna var ofullständiga och svårförståliga något som meningskoncentreringar förbättrar. I huvudsak kan man alltså säga att vi valde meningskoncentreringar för att det bidrog med lättarbetad och väsentligt mycket mindre data.

Meningskoncentreringarna bearbetades och representerades i tabeller (se tabell 2.2 nedan) där en kolumn representerade ett stycke ur intervjun och en andra kolumn den meningskoncentrering vi kommit överens om. Den siffra och bokstav som står före varje citat är ett sätt för oss att hitta citatens originalplats i transkriberingarna. 10 H står exempelvis för plats 10 i Hans intervju.

Citat	Meningskoncentrering
10 H- // Det är en mängd olika belöningsssystem / vi har // kan man väll säga / vi har // (inandning) det finns ju bonusmodeller två stycken (inandning) // och den ena är en bonusmodell där man får en bonus (paus) efter ett år då... Beroende på hur det årets resultat har varit. Så går företaget tillräckligt bra så delar vi ut en bonus, och det är lika till alla anställda då (in andning) men vi har lagt till en parameter som säger att man får en större andel av den här vinstbonusen ju längre tid man varit anställd. Och max antal andelar i den här vinstdelningsbonusen får man när man varit anställd i 10 år. Vi vill stimulera folk i att stanna kvar i företaget.	Organisationen har flera belöningsssystem. Två bonusmodeller används: den första delar ut en årlig vinstbonus till alla anställda. Vinstbonusen är lika för alla men anställningstiden påverkar andelen. Vid 10 år i anställning får man max del. Syftet är att hålla kvar anställda på företaget.
12 H – Sen så har vi då ett annat bonussystem som bygger på den egna individuella insatsen. Vi jobbar ju som konsulter och det innebär ju i de flesta fall att vi säljer våra konsulter TID och då är det ju viktigt att, om man nu är såld på heltid till en kund så vill ju kunderna till den här personen att den här personen skall var ”här” på 40 h i veckan, kunden vill ju få ut så mycket som möjligt av den här personens tid som man köper. Samtidigt så har ju vi ett intresse av att den här personen får kompetensutveckling, är med på interna möten och kanske deltar i andra interna aktiviteter och sådana saker.	Den andra bonusmodellen bygger på individuella insatser. Det är viktigt att konsulten arbetar den tid som den får betalt för. Det är också viktigt att konsulterna utvecklas och deltar i företagsaktiviteter.

Tabell 2.2 Exempel på meningskoncentreringstabell

Meningskoncentreringstabellerna användes sedan för att utforma den empiriska presentationen som görs i kapitel fyra; *Undersöknings resultat*. I detta kapitel valde vi även att ta bort ett stort antal frågor för att ytterligare fokusera på vårt område. Detta och vilka frågor som tagits bort klargörs tydligt i början av kapitlet.

2.4 Aspekter ur etisk synvinkel

Eftersom vår undersöknings frågeställning har till syfte att skapa en bild av informanternas tankar kring en idé var det från ett etiskt perspektiv (samt för arbetets validitet) viktigt att de data som presenterades i arbetet var korrekt ur respondenternas synvinkel. Vi har därför inte undanhållit någon information från de personer vi intervjuat, vi har också låtit informanterna ha en möjlighet att korrigera data som berör deras intervjuer. Utöver detta gav vi också informanterna tillfälle att ställa frågor till oss vid intervjutillfällena. Vid de enstaka tillfällena då intervjupersonerna hade invändningar mot de data vi visade upp tog vi bort det transkriberade materialet.

Vid den tidpunkt då vi bestämde tid och plats att träffas med informanterna förklarade vi kortfattat vad undersökningen skulle behandla och att det skulle ta cirka en timme. Vissa av informanterna önskade se frågorna och få något slags material före de svarade på om de var intresserade. Vi sammanställde en kort presentation (liknande kapitlet 1, *Inledning* i denna uppsats) vilken vi sedan, tillsammans med intervjufrågorna, skickade ut till dem som önskat se detta. Detta tyckte vi var väldigt viktigt då deltagarna själv var tvungna att avgöra huruvida de vill medverka i undersökningen eller ej (ibid.).

Som vi tidigare nämnt bad vi om informanternas godtyckande till att spela in intervjuerna samt frågade om de ville vara anonyma något som vi ansåg vara viktiga punkter då vi inte ville kränka eller skada någon på något vis. Majoriteten av de vi intervjuade ville se det slutliga resultatet, vilket sedermera uppfylldes.

3 Statussymboler, belöningsystem & statussträvan

Litteraturgenomgången syftar till att presentera en kort förklarande genomgång av begreppen belöningsystem, statussymboler och statussträvan. Vi kommer i denna del att dra paralleller till datorspelets värld då detta är ett tydligt exempel på en plats där individer belönas för sitt "arbete" i form av mjukvara.

3.1 Belöningsystem

Det används flera olika sorters förmåner som strategiska styrmedel för att både binda nuvarande medarbetare och attrahera nya medarbetare till företaget. Ett effektivt sådant medel att styra anställda i en organisation är ett belöningsystem (Månsson, Persson & von Wowern, 2005). Ett bra utformat belöningsystem kan ge betydelsefulla bidrag till en organisations effektivitet samt konkurrensfördelar (Lopez & Persson, 2005).

3.1.2 Syftet med belöningsystem

Det finns flera uppfattningar om vad syftet med ett belöningsystem är, vi tar här upp några av de uppfattningarna. Smitt m fl (2002) säger att "avsikten med belöningsystem är att – oavsett hur de utformas – påverka de som belönas". De skriver vidare att "företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt". Kaplan och Atkinson (1998) menar att syftet med ett belöningsystem är "att motivera medarbetarna till att uppnå företagets mål" (Lopez m fl, 2005). Arvidsson (2004) menar att syftet med ett belöningsystem är att motivera till åtråvärda prestationer och att behålla och rekrytera medarbetare (Eftodi & Petersson, 2005). Svensson och Wilhelmsson (1988) menar att "syftet förutom att motivera även är att skapa engagemang, öka effektiviteten och uppmuntra till prestation och kompetens" (Lopez m fl, 2005). Anthony & Govindarajan (2001) menar att "belöningsystemet kan fungera som en enad faktor och på så sätt minska skillnader kring företagets mål och på så sätt få alla att dra åt samma håll" (ibid.).

Sammanfattningsvis kan man då säga att ett belöningsystem har ett mångfaldigt syfte att på något sätt påverka den som belönas. Det kan röra sig om motivation att nå företagsmål, att skapa åtråvärda prestationer, att få medarbetare att stanna kvar eller söka sig till företaget. Det kan också röra sig om att skapa engagemang, kompetens och effektivitet i företaget. Allt för att företaget ska bli effektivare och mer konkurrenskraftigt och framförallt tjäna mer pengar.

3.1.3 Monetära och icke-monetära belöningar

Belöningar kan ges i både monetära som icke-monetära former. "Med monetära belöningar menas finansiella belöningar som exempelvis bonuslön, vinstandelar och optioner. De icke-monetära belöningarna kan bestå av förmåner, kompetensutveckling eller välförtjänt beröm" (ibid.). Ett exempel på icke-monetära belöningar kan vara förmåner i form av betald motionstid eller att en medarbetares prestationer presenteras på möten "Beröm som visar beundran i direkt anslutning till något som sagts eller gjorts, påverkar oss totalt sett mer än monetära belöningar" (Ibid.). Kohn (1993) menar att det krävs en väsentligt mycket mindre insats från ledningen att locka med belöningar och menar vidare att det finns en tendens att använda monetära belöningar

som ett substitut för det som personalen egentligen behöver, nämligen feedback, socialt stöd och god behandling (Albihn & Rydén, 2004).

Smitt m fl (2002) beskriver fyra olika typer av belöningar: bonus, gratifikation, förmåner och optioner. Dessa är både monetära och icke-monetära belöningsformer. Ett traditionellt målbonussystem innebär att en *bonus* (i monetär form) ges ut, kollektivt eller individuellt, om vissa resultatbaserade mål har uppfyllts. ”Överträffas målen blir bonusen större – om målen inte uppnås minskar eller uteblir bonusen” (Smitt m fl, 2002). Man använder sig av bonusen för att skapa en explicit koppling mellan en organisations affärsmål/resultat och den anställdes lön. En ”*gratifikation* är en form av vinstdelning där den anställda får en tillfällig extra belöning (i monetär form) baserad på andel av företagets resultat efter finansiella poster”(ibid.). Utbetalningen av en gratifikation sker ofta flera gånger per år och kan vara på en viss procent av företagets resultat. *Förmåner* (icke-monetära) kan komma i många former, Smitt m fl (2002) skriver att ”tjänstepension, förstärkt sjukpenning och möjligheten till motion och friskvård är tre förmåner som står högt i kurs”. Andra exempel kan t ex vara höjd pension. Den sista formen av belöning som Smitt m fl (2002) beskriver är *optioner*. ”Vad det gäller optionsprogram till anställda utgörs den underliggande tillgången normalt av aktier i arbetsgivarbolaget.” (ibid.). Med andra ord får anställda köpa exempelvis aktier i det företag denne arbetar i till ett subventionerat pris (monetär). Belöningsystem som använder sig av både materiella och icke-materiella belöningar kan skapa engagemang och arbetsglädje hos de anställda, vilket i sin tur påverkar företagets resultat (Svensson & Wilhelmson, 1988, som refereras i Månsson m fl, 2005). Belöningar är subjektiva (ibid.), d v s de kan ha olika betydelse och värde beroende på vem du frågar. En person som redan har hög lön kanske inte bryr sig vare sig han eller hon får 1000 kr mer i lön eller inte, då kan det vara andra saker som anses vara viktigare, så som en klapp på axeln exempelvis.

3.1.4 Individuella och kollektiva belöningar

Belöningar kan vara kollektiva eller individuella (Lopez m fl, 2005). Individuella belöningar är, som namnet avslöjar, belöningar som betalas direkt till en enskild individ och är baserat på den individens prestation och resultat. En förutsättning för att kunna belöna individuellt är att man har mål som går att koppla till varje persons prestation (Aronsson, Ivarsson, Lavesson & Nilsson 2006). En nackdel med denna typ av belöning är att om företaget fokuserar för mycket på endast individuellt belönande kan det skapas konkurrens mellan anställda. Detta kan få negativa effekter i företaget (Jacobsen & Thorsvik, 1997, som refereras i Lopez m fl 2006) något som vi kommer prata mer om senare i detta kapitel. Fördelen med denna typ av belöning ter sig vara att individer arbetar bättre när de belönas efter individuella resultat då de känner att de har en större möjlighet att påverka sin egen ersättningsnivå (Aronsson m fl, 2006).

Kollektiva belöningar ges till en större grupp, med andra ord till allt från ”en grupp av två eller flera personers gemensamma prestationer” (Lopez m fl, 2005). Fördelen med kollektiva belöningar är att lojaliteten och ansvarskännande hos de anställda tenderar att bli större. En nackdel med att använda sig av kollektiva belöningar är dock att det kan förekomma så kallade ”free-riders” som i skydd av gruppens prestation kan underprestera och ändå få ta del av belöningen om gruppen presterar ett bra resultat (Samuelson, 2001, som refereras i Aronsson m fl, 2006).

3.1.5 Effekter vid införande av belöningsystem

Vare sig man vill eller inte så blir företagets belöningsystem en del av företagets varumärke. ”Om det fungerar väl, blir belöningsystemet en tillgång som bygger varumärket för de framgångsrika företaget också gentemot de externa intressenterna: kunder, leverantörer och andra affärspartner, i utbildningsväsendet, i media o s v” (Smitt m fl, 2002). Om det fungerar dåligt så kan de få flera negativa konsekvenser mot samma intressenter.

Även om belöningsystem i stora delar bidrar med positivt tillskott för såväl anställda som för företaget, finns det även risker och nackdelar med belöningsystem (Nilsson, Wennerholm, & Löfstrand, 2006). Kohn (1993) tar i sitt arbete upp ett antal negativa effekter som kan följa implementerandet av ett belöningsystem (Albihn m fl, 2004).

Den *första* effekten som Kohn (1993) tar upp är att belöningar kan få samma inverkan som bestraffningar, de bidrar till att de anställda känner sig kontrollerade. ”Belöningen kanske är åtråvärd, men genom att sätta den i samband med ett visst beteende manipulerar ledningen sina anställda ...” (ibid.)

Den *andra* effekten som Kohn (1993) tar upp är att belöningsystem drastiskt kan försämra samarbetet på en arbetsplats om de anställda arbetar för egen vinning i stället för en gemensam vinst. ”När belöningar är begränsade börjar kollegor se varandra som hinder för sin egen framgång” (ibid.). Kohn (1993) menar vidare att genom att man tvingar människor att tävla om belöningar samt jämför individer med varandra kan ledningen förstöra mer än vad de uppnår genom att de skadar samarbetet som finns i organisationen (ibid.).

Kaplan och Atkinsson (1998) visar ett typiskt exempel på detta där en chef vilken blir belönad efter hur denne håller nere kostnaderna i organisationen är medveten om att han har en bonus inom räckhåll och avstår därmed från att göra nödvändiga investeringar. Trots att denne är medveten om de negativa framtida ekonomiska effekterna för organisationen som denna brist på handling kommer få (Lopez m fl 2005). Guzzo (1994) håller med Kohn (1993) i stora drag men menar att man faktiskt kan få anställda att inse att det finns en rättvisa i vad, vem och hur mycket som blir belönat (Albihn m fl, 2004).

En *tredje* effekt som Kohn (1993) tar upp är att befintliga problem som finns i företaget inte uppmärksammas. Författaren menar att företagsledningens blinda tro om att ett belöningsystem ska öka motivation och produktiviteten samt lösa de problem som uppstått orsakar att ingen tar tag i de underliggande problemen (ibid.).

En annan viktig aspekt att ta upp är belöningsystemets påverkan på företagskulturen. Belöningsystemet är en viktig del för att skapa eller förstärka *vi-anda* i företaget (Smitt m fl, 2002). ”Ett belöningsystem som skickar tydliga signaler om vad som kommer belönas påverkar företagets kultur” (ibid.). Om man tänker att syftet med belöningsystemet är att skapa gemensamma mål så kommer de anställda att få ett intresse av att identifiera sig med och arbeta i samma riktning som företaget. ”Ett system som uppfattas som felaktigt eller orättvist motverkar däremot sitt syfte” (ibid.) och kan då skapa målkonflikt mellan den anställde och ägaren (Nilsson m fl, 2006).

Avslutningsvis kan man säga att införandet av ett belöningsystem i ett företag kan få stora konsekvenser, både negativa och positiva. Värt att nämna är också att effekterna ofta beror på hur väl man implementerar belöningsystemet, hur man använder det och hur väl man kommunicerar dess budskap.

3.2 Statussymboler

I denna del av arbetet kommer vi att gå igenom statussymboler. I avsnitten kommer vi att beskriva temat både i verkliga organisationer samt dra paralleller till de virtuella världarna³ för att försöka visa på likheter och skillnader mellan statussymboler som existerar i den fysiska verkligheten och de som är uppbyggda av ettor och nollor (mjukvara).

3.2.1 Symboler – en bild är värd mer än 1000 ord

Ordet ”*symbol*” kommer från det grekiska språket och betyder ”*lägga samman eller integrera*” (Gerok, Jansson, Platoff, 2005). Vi vill till att börja med i detta kapitel citera en inledande bit ur Hayakawas (1965) bok *Symbol, status, personlighet* för att ge en klarare bild av vad en symbol är och i vilken omfattning vi är berörda av dessa.

Slutprodukten av uppfostran och utbildning, er och min och allas, är hela det mönster av reaktioner och tänkbara reaktioner vi har inom oss. Om ni inte inom er i detta ögonblick hade det reaktionsmönster, som vi kallar ”förmågan att läsa svenska”, skulle ni här bara se meningslösa svarta märken på ett papper. På grund av att ni har övats att reagera på ett visst sätt, upptänds ni (eller upptänds ni inte) av patriotism då ni hör militärmusik, fyller religions symboler er med vördnad, lyssnar ni mer respektfullt till medicinska råd från en som har ”Med. dr” framför sitt namn än från en som inte har det. Det jag här kallar ”reaktionsmönster” är sålunda totalsumman av det sätt på vilka vi handlar, när vi reagerar på händelser, på ord och symboler (Hayakawa, 1965)

Detta stycke säger att beroende på hur vi människor har uppfostrats och skolats, tolkar och reagerar vi olika vid mötet av olika symboler. Symboler har därför ingen fast betydelse som är universell utan existerar med samma mening bland personer som har liknande uppväxt och skolning. Med andra ord styr känslorna alltså den personliga betydelsen av symboler (Gerok m fl, 2005). Mercedes logotyp kan tas upp som ett exempel på detta fenomen. Vissa människor tolkar logotypen som kvalitet och lyx medan andra direkt associerar det till överkonsumtion och fattigdomens orättvisa (Hatch, 2002).

3.2.2 Identitetsskapande statussymboler

Specialiserade sätt genom vilka man visar sin position utvecklas ständigt. Sådana signalfordon (”*sign-vehicles*”) kallas ofta för statussymboler. Dessa är de antydningar som för en person säger vilken status som ska tilldelas denne och på vilket sätt andra ska behandla denne (Goffman, 1951).

”Olika delar av den fysiska strukturen rymmer antydningar och förmedlar budskap som inte bara påminner individerna om var de befinner sig och hur de bör bete sig, utan även berättar vilka de är i termer av sin individuella identitet, gruppidentitet och organisationsidentitet” (Hatch, 2002 s. 286, vår översättning). För att koppla detta både till verkligheten och spelets värld kan man säga att detta med andra ord betyder att det finns symboler i de anställdas/spelarnas miljö vilka påverkar dessa att agera på ett visst sätt samt får dem att tillhöra en viss gemenskap. Dessa symboler påverkar oss vare sig det handlar om symboler i mjukvara eller i den fysiska världen något vi kommer visa senare i texten.

³ Jakobsson (2006) definierar virtuella världar som: “... a synchronous, multi-user system that offers a persistent spatial environment for iconically represented participants”.

Kvaliteten på möblerna, golvytan, avskildhet och bra placering är faktorer som många amerikanska anställda förknippar med hög status (ibid.). Man kan genom att betrakta statussymbolerna på en arbetsplats (bl a den fysiska strukturen) se hur den sociala hierarkin är uppbyggd (ibid.). Man kan också genom att observera artefakter i en arbetsplats förstå och tolka ett företags kultur (Daft, 1998; Rafaeli & Worline, 1999; Vaughn, 1995; Hatch, 2002). Daft liknar ett företags kultur med ett isberg och säger att man endast genom att observera symboler, ceremonier, historier, sloganer, beteende, klädsel, och fysisk närmiljö (isbergets topp, ovanför ytan) kan identifiera ett företags normer och värderingar (isbergets botten, under ytan) (Daft, 1998, s 369). Med andra ord, ”en symbol är allt som representerar en medveten eller omedveten association till ett större begrepp eller en vidare innebörd. En symbol består således både av en konkret form [isbergets topp] och vidare begrepp [isbergets botten] som denna form förknippas med” (Hatch, 2002, vår översättning).

Om man plockar bort eller eliminerar de statussymboler som finns i en organisation kommer nya statussymboler att skapas av de anställda för att skapa balans. Ett exempel på detta är en organisation som hade ett begränsat antal klädhängare, i början var det ”först till kvarn” principen som gällde, men efter ett tag var det bara de ”mäktigaste” medlemmarna som använde dessa (ibid., s. 287, vår översättning).

Jakobsson (2006) har under en längre tid studerat den sociala interaktionen i virtuella världar genom att just observera beteende, språk och statussymboler. Han har funnit att de sociala spelreglerna i virtuella världar till stora delar är desamma som när människor umgås i den faktiska världen. ”Deltagare bygger allt som behövs för att skapa sociala strukturer så som identiteter och statussymboler.” (Jakobsson, 2006, vår översättning) Deltagarnas sociala samspel bygger på att deras representationer, så kallade avatarer, möts och interagerar med varandra. Avatarna är ”de ikoniska representationerna av en spelare [som] kan vara allt från ett enkelt namn till väldigt avancerade grafiska avatarer” (ibid., vår översättning). Detta kan man se som ett tydligt exempel på att statussymboler existerar i mjukvara och att dessa påverkar folk från spelsituationerna till verkliga livet.

3.2.3 Symboler är flexibla

Kulturella artefakter kan bli symboler. En artefakt utvecklas till en kulturell symbol bara om kulturmedlemmarna lägger in en betydelse i den och sedan använder denna symbol för att förmedla denna innebörd till andra individer (Hatch, 2002). Tolkningar av symboler görs inte i ett vakuum, utan de utgör socialt konstruerade verkligheter (Ibid.). Med andra ord betyder detta att även om medarbetare har en privat bild av vad en symbol står för, omformas denna bild då individen i fråga påverkas av andra personer i sin omgivning.

3.2.4 Social status

”Social status skapas genom interaktion med andra” (Giers, Lång & Svensson, 2002, vår översättning). ”En jury sammansatt av skilda samhällsklasser har en benägenhet att som ordförande välja människor med hög social status, som t ex disponenter och lärda män, och även instämma i deras omdömen” (Hayakawa, 1965). Detta betyder att vissa forskare anser att folk med högstatus-jobb blir mer respekterade i fritidssituationer än de som har lågstatus-jobb (Giers m fl, 2002). Jakobsson (2006) menar att man kan se virtuella världar som en alternativ

karriärmöjlighet när det gäller den sociala statusen, då dessa precis som jobbstatus påverkar en persons status på andra platser än den där den tar form.

Statussymboler bär två signifikanta ”uppgifter”. En statussymbol bär kategorisk signifikans, d v s, den används för att identifiera den sociala status som personen som bär den har. Men den kan också bära expressiv signifikans, d v s, den kan uttrycka symbolbärandens sätt att se på saker, livsstil, och kulturella värderingar (Goffman, 1951).

3.2.5 Symboler i virtuella världar påverkar oss

Jakobsson (2006) skriver om ”den symboliska handlingen att köpa en öl och ge till dig i en bar. Innebörden av den handlingen uttrycks även i en virtuell bar. Trots att ölen inte kostar något, fungerar fortfarande inflationslagarna.” En öl eller en häst har andra karaktärsdrag från deras fysiska motpart, men båda bär verklig symbolisk innebörd (Jakobsson, 2006). Den symboliska signifikansen är också viktig vid användandet av fysiska objekt. Som vi tidigare beskrev använder vi hela tiden föremål som verktyg för att försöka avge en önskad bild av oss själva till andra i vår närhet. Bara för att statussymboler i de virtuella världarna inte kan beröras av en fysisk hand, eller existera i en fysisk miljö hindrar det inte dem från att påverka oss (ibid.).

Så länge som det finns samstämmighet inom en grupp av individer om vad det symboliska värdet för ett objekt är, så kan det uppnå det tänkta syftet (ibid.). Det kvittar med andra ord varesig statussymboler existerar i de virtuella världarna eller i det verkliga livet så länge som en grupp av människor har samma uppfattning om symbolen.

3.3 Statussträvan

En fundamental känslomässig motiverare är sökandet efter status och igenkännande. (Loch, Yaziji, & Langan, 2000). Man söker status som ett mål i sig själv och inte bara för att nå framgång och få mer resurser, så som pengar (ibid.). Jakobsson (2006) har uppmärksammat en liknande fenomen i de virtuella världarna. Han menar att social status har en viktig roll i grupp och Community⁴ dynamiken i de virtuella världarna och att klättra i sociala stegar ger en känsla av självuppfyllelse av och i sig själv. Statustävling kan få förödande konsekvenser för produktiviteten i ett företag, exempelvis genom att statussträvare trycker ner andra, håller inne viktig information och slösar på företagets resurser (Loch m fl, 2000). Samma författare säger vidare att man tidigare försökt eliminera statussträvande i företag, detta menar de dock är fel då de ser en möjlighet att rikta statussträvandet genom att manipulera företagets omgivning och statussymboler så att statussträvandet ger en positiv effekt på ett företags resultat (ibid.).

I stället för att vara en källa till politiska och interngrupps bråk, kan strävan efter status göras om till en stark motiverande kraft vilken tjänar gruppens intresse” (ibid., vår översättning)

Som vi tidigare nämnt är statussymboler flexibla och bestäms internt i kulturen. Tänk exempelvis på tjockleken på mattan, storleken på arbetsrummet, storleken på firmabilen, tillträdet till en exklusiv klubb. Dessa saker kan betraktas som statussymboler och är alla begränsade till kulturen samt bara meningsfulla i relation till andra i samma grupp (ibid.).

Vad behöver en miljardär en till miljard för? För att vara i högre rang än en annan miljardär som bara har en enda miljard” (Barkow, 1989, ibid., vår översättning)

⁴ En Community eller en nätgemenskap är en mötesplats på nätet

I och med att symboler är flexibla och socialt konstruerade i en kultur kan man manipulera dessa. Om man kan skapa icke-monetära statussymboler (exempelvis som vi föreslår i form av mjukvara) inom en organisation kommer man också att kunna nå fördelarna med statussökande utan höga finansiella kostnader. Anställda som bryr sig mycket om status kan välja att arbeta väldigt hårt för att njuta av en hög status.

Istället för att bekämpa icke-monetära statussymboler, kan en alert chef använda ”negativa” statussymboler i en organisation till bra nytta. ... Om skrivbordsstorlek (eller placeringen på arbetsrummet, möblernas kvalitet, eller någon annan ”irrationell” sak) har på något vis blivit ett statuskriterium i ditt företag, använd det! Det är ett billigare incitament än en löneförhöjning men med samma effekt! (ibid., vår översättning)

Passande statussymboler som sparar pengar kan exempelvis vara jobbtitlar, fina parkeringsplatser, tjockare mattor, eller ett större arbetsrum. Det finns dock saker som man måste tänka på. Man kan exempelvis inte helt utesluta den monetära delen då status genom pengar är ett vanligt fenomen i samhället (ibid.). ”Pengar är en stor statusfaktor i den fysiska världen där den också är väldigt synlig. Detta gäller även virtuella världar ...”(Jakobsson, 2006). Man måste även tänka på att statussymboler måste vara ovanliga om de ska ha någon funktion. En effektiv statussymbol, per definition, måste skilja de som har symbolen från dem som inte har den (Loch m fl, 2000).

Jakobson (2006) beskriver ett exempel från spelvärlden där detta fenomen märks väldigt tydligt. När hästar (eller så kallade mounts) först framträdde i spelet skapade de väldigt mycket avund bland andra spelare och blev snabbt högt uppsatta statussymboler. Skälet till detta var att man var tvungen att ha spelat väldigt länge för att få tag i så pass mycket pengar (virtuell valuta) att man skulle kunna köpa en häst. Problemet var bara det att efter en tid hade populationen i spelet blivit mer erfaren och pengar var nu inte lika svåra att få tag i. Detta har i sin tur förminskat hästarnas funktion som statussymbol (Jakobsson, 2006).

Ett annat sätt att göra föremål åtråvärda, för deras symboliska värde, är genom att göra processen genom vilken man införskaffar föremålet svår (ibid.). Som exempel på detta beskriver Jakobsson (2006) ”epic quests”, uppdrag som är svårare att klara jämfört med andra uppdrag. Från dessa uppdrag får man föremål som man inte kan sälja eller ge bort. Detta bidrar ytterligare till innehavarens status.

3.3.1 The Original Incentive Scheme

För att maximera anställdas arbete, istället för att försöka motverka det ger Loch m fl (2000) ett ramverk för användandet av de informella (ursprungliga) belöningsystemen i ett företag.

Det första steget är *värdesätt ditt företags informella incitament program (Belöningsystem)*. Med detta menar de att man ska försöka identifiera de icke-monetära statussymboler som finns i företaget i stället för att försöka förtrycka dessa. Det andra steget, *rikta status energin mot ett konstruktivt håll*, menar att man ska försöka rikta statusökandet så att de går i linje med organisationens mål. Försöker man eliminera statusökandet kommer de anställda ändå att skapas nya sätt att visa sin status (tänk på Hatch (2002) exempel med klädhängarna).

Efter dessa steg ska man välja och kommunicera ut till de anställda på vilket sätt man uppnår status (införskaffar statussymboler) samt skapa icke-monetära statussymboler som belöning för arbete (Loch m fl, 2000).

3.4 Sammanfattning

För att sammanfatta kapitlet kan man säga att ett *belöningsystem* har ett mångfaldigt syfte att på något sätt påverka den som belönas. Allt detta för att företaget kan bli effektivare och mer konkurrenskraftigt och framförallt tjäna mer pengar. Belöningar är subjektiva fenomen som har visat sig i både monetära och icke-monetära former. Företag använder sig ofta av fyra belöningsformer: bonus, gratifikation, förmåner och optioner. Belöningar kan delas ut till de anställda både genom individuella och kollektiva varianter, vilka vardera har sina för- och nackdelar. Effekterna från införandet av ett belöningsystem är (om allt går som det ska) en positiv ökning av arbetsprestationerna som de anställda utför. Men forskare menar att det även kan bidra till ett antal negativa konsekvenser, vilka innefattar: att anställda känner sig kontrollerade, det försämrar samarbetet i företaget och att det leder till att de verkliga problemen i företagen inte uppmärksammas. Ett system som skickar tydliga signaler om vad som kommer att belönas påverkar även kulturen och blir en påverkande del av företagets varumärke.

Statussymboler är socialt skapade subjektiva fenomen utan universell betydelse. De ger personer som berörs en identitet och en grupptillhörighet. Statussymboler består av en konkret form och ett vidare begrepp. En persons uppfattning om en symbols vidare betydelse påverkas av andra personer i omgivningen. Vissa forskare menar att statussymboler har både kategorisk och expressiv signifikans, d v s den uttrycker både vilken grupp en person tillhör och vad personen har för värderingar. Sist men inte minst menar vissa forskare att statussymboler, trots att de befinner sig i virtuella världar (ex dataspel), påverkar oss precis som de i verkliga livet.

Statussträvande ses av forskare som ett mål i sig själv och att klättra i en rangordning kan vara mycket motiverade för personer som bryr sig mycket om status. Somliga forskare menar att man kan rikta statussträvandet och menar vidare att detta då blir ett billigare alternativ till de vanliga belöningsystem som används idag. De menar däremot inte att man helt kan utesluta pengar som belöningsform då detta är ett grundfundament i samhället. För att statussymboler ska fungera som belöningar måste de vara ovanliga och svåra att få tag på.

4 Undersökningens resultat

I detta kapitel presenteras resultatet av de sex intervjuer som utfördes för att försöka besvara våra frågeställningar. De presenteras nedan på ett sammanfattat och övergripande sätt under tre rubriker som är överensstämmande med våra frågeställningar. Om läsaren önskar se ett citats ursprung hänvisar vi till transkriberingarna i bilagorna 2-6.

Vi har valt att endast redovisa svar från vissa av de frågor som intervjun innehöll. Anledningen till denna grova sällning var att många frågor i stora drag fyllde syftet att leda in respondenten på ämnet och få denne att förstå konceptet, idén med mjukvarubaserade belöningsystem.

Vi har främst valt att använda oss av de svar vi fått på frågorna 9 till 15 (se bilaga 1, eller tabell 4.1) vilka behandlar statusymboler i företagets mjukvara, vad respondenten ansåg om idén och till sist vilka effekter de tror införandet av ett sådant system skulle få. Således har vi tagit bort frågorna 1-8 då de inte helt faller innanför arbetets frågeställningar.

4.1 Frågorna

De 7 frågor som vi använder oss av har vi placerat in under våra tre huvudfrågor i redovisningen av resultatet. Frågorna 9-10 läggs in under rubriken: *Statussymboler i företagets mjukvara*. Fråga 11 återfinns under rubriken: *Vad respondenten ansåg om idén*. Frågorna 12-15 återfinns under rubriken: *Vilka effekter respondenterna tror att införandet av idén skulle få*.

Nummer	Fråga
9	Finns det något som du tycker kan representera status i en dators mjukvara, exempelvis i företagets affärssystem/företagets webbportal?
10	Tycker du att det finns statussymboler i företagets system?
11	Vad tror du om idén?
12	Vilka effekter tror du att ett sådant system skulle få?
13	Hur tror du att ett sådant system skulle påverka företagets kultur?
14	Tror du att det skulle ha några effekter på resultaten från de enskilda individernas arbete?
15	Tror du att det skulle ha några etiska konsekvenser?

Tabell 4.1: *Frågorna som användes*

4.1.1 Statussymboler i företagets mjukvara

Hans Dahlgren på Sigma Exallon anser att det inte finns något som kan representera individuell status i en dators mjukvara på Sigma Exallon. Som exempel ger han att de som har personalansvar inom företaget har en egen rubrik på det interna nätet där det i sin tur finns material som inte berör andra medarbetare. Men detta anser han inte bringa status mellan de anställda. Däremot så kan han tänka sig att det skulle kunna finnas och ger ett exempel på detta. Han menar att om en utvald grupp får tillgång till viss programvara eller senare betaversioner av någon programvara så ger det förmodligen status i förhållande till andra grupper som inte får delta.

...jag kan tänka mig att i en IT värld som vi jobbar i ... så kan det vara en viss status att ha tillgång till häftig programvara eller senaste betaversionerna av någonting och få möjlighet att testa det... - 56 H

Richard Rydén på Atea anser att det i högsta grad finns statussymboler i företagets mjukvara men kan inte ge något existerande exempel inom Atea. Dock menar han att det säkerligen existerar informella schatteringar där de som utför svårare uppgifter anser sig förmer än de som utför mindre komplicerade uppgifter. Han nämner även den fiktiva idén att förändringar i datorns gränssnitt säkerligen skulle kunna påverka förbipasserande kollegor och förmodligen skulle kunna skapa ett statusförhållande mellan dessa. Slutligen nämner han att ett antal anställda på Atea har varit betatestare av operativsystemet Windows Vista och menar på att detta var status mot de som inte fick testa det.

... vi har varit betatestare av det nya Vista ... och de som har varit inne och gjort de där [testerna], det har ju varit en status mot de andra som inte är inom den kretsen. - 48 R

Kristi Härdig på Sogeti i Lund anser att status, inom företaget, inte syns i vilken mjukvara man har utan att det beror på materiella saker d v s mängden ändamålsenliga verktyg som man förfogar över. Hon menar att de system man har på Sogeti är gemensamt för alla och att det inte finns något i dessa som kan ge en anställd mer status än en annan. Däremot tar hon upp ett exempel på företagets interna blogg där de anställda kan briljera med fina och intelligenta inlägg. Hon menar att det klokaste inlägget i slutänden ger författaren status men är osäker på om denna bloggfunktion kan ses som status i företagets mjukvara. Som ytterligare ett exempel ger hon förslaget att man skulle kunna belöna de anställda genom att sponsra tjänster och applikationer till den anställdes mobiltelefon.

...vi har en blogg som är lokal för Lund och där är det ju mycket status i vem som lägger in de klyftigaste eller mest intellektuella inläggen. Men detta är ju på en liten rolig nivå ... där ser jag liksom vem som har kommit med det bästa inlägget den här vecka o s v. ... - 73 C

Magnus Westring på Atea i Lund anser att det absolut finns statussymboler i företagets system och ger två befintliga exempel. Det första berör företagets rapporteringssystem där de anställda har en viss nivå av rättigheter till insyn i ekonomisk data. En insyn som han anser hämma den konstruktiva samtalsdialogen då parter får varierad information och således olika utgångslägen i en diskussion vilket i sin tur är destruktivt för verksamheten.

... i min roll som platschef kan jag se alla siffror, som konsultchef ser du vissa bitar, som försäljningschef ser du andra bitar, ... som säljare ser du lite mindre och så vidare, så absolut är det så [att status representeras i vårt affärssystem]... – M 47

Det andra exemplet handlar om rättigheter att ändra och lägga till saker i företagets system. På Atea är det endast en av 130 personer som har denna rättighet, något som Magnus anser bringar den personen status. Han menar således att skälet till att det är på detta vis är att företaget medvetet bara ger en viss skara tillgång till vital information. Med andra ord menar han att det från företagets sida snarare är en defensiv än en kreativ hållning.

... sitter man som säljare och ska lägga upp en ny kund så måste det gå snabbt. Det ska vara lätt så det är klart att då blir man väll polare med den människan som faktiskt kan göra det [lägga upp kunder] och göra det jobbet snabbt, så där är en sådan sak som kan vara en statussymbol, att få lov att göra det, att man fått det förtroendet... – M 49

Dick Bengtson på Tetra Pak anser att det inte finns något som representerar individuell status genom företagets system. Utifrån hans syn så är den mjukvara som företaget utvecklar en gemensam statussymbol för de anställda på Tetra Pak, utåt mot andra företag detta inkluderande dotterbolag eller andra avdelningar inom Tetra Pak. Han nämner bl a deras intranät men finner inte här något som han anser skulle kunna representera individers status gentemot varandra.

Bo R Larsson på Tetra Pak har en liknande uppfattning och menar, likt Dick Bengtsson, att det inte finns något som representerar individuell status i företagets system. Han nämner bl a att man på Tetra Pak inte får ha vad som helst installerat i datorerna. Med andra ord bestäms det centralt vad som skall finnas i datorerna. Han menar vidare att det inte finns någon statusrepresentation i företagets intranät och tillägger att det existerar behörighetsgrader i nätet som krävs för att lägga till saker o s v. Detta ser han som en självklarhet då det finns affärshemligheter som inte alla skall kunna ha tillgång till.

Sammanfattningsvis kan man säga att två av de sex personer vi har intervjuat anser att det i högsta grad fanns statussymboler i deras företags system (se tabell 4.2 nedan). De övriga var inte lika övertygade. Det gavs många exempel på företeelser i systemet som skulle kunna tänkas vara sådana symboler men många exempel efterföljdes av osäkerhet kring om det kunde ses som status. Exempelen var både fiktiva och tagna ur verkligheten.

Respondent	Företag	Statussymboler i mjukvara	Exempel/Förslag
Hans Dahlgren	Sigma Exallon	Nej	Tillgång till viss programvara som andra inte kommer åt.
Richard Rydén	Atea	Ja	Förändringar i datorns gränssnitt, betatestare av operativsystem.
Kristi Hårdig	Sogeti	Nej	Smarta inlägg i den interna bloggen, sponsra tjänster i de anställdas mobil.
Magnus Westring	Atea	Ja	Rapporteringssystem med olika rättighets nivåer, rättigheter att ändra och lägga till i företagets system
Dick Bengtson	Tetra Pak	Nej	<i>Inga</i>
Bo R Larsson	Tetra Pak	Nej	<i>Inga</i>

Tabell 4.2: Sammanfattning av respondenternas svar på frågorna 9 och 10

4.1.2 Vad respondenterna ansåg om idén

Hans Dahlgren tycker att idén är intressant och nytänkande samt tror att den är genomförbar. Han är dock tveksam till hur pass bra den är. Med detta menar han främst att han inte vill skapa individuell konkurrens och tävlan i företaget. Utöver detta menar han att om man ska använda sig av ett sådant system menar han att någon också måste vara domare d v s att någon måste bestämma vad och varför man belönar. Han säger vidare att alla förmodligen inte motiveras av ett sådant system och att detta som ensamt belöningsystem inte skulle fungera. Alla människor är olika, säger han och tror att vissa skulle bry sig men andra inte. Somliga ser bara datorn som ett redskap på jobbet medan andra sitter vid datorn dagarna i enda. Istället måste det finnas alternativa belöningsystem vid sidan om.

Enligt en undersökning i företaget vill de flesta anställda ha belöningar i form av pengar i stället för att få materiella ting. Avslutningsvis tar han upp en ekonomisk aspekt på det hela och nämner att belöningar som inte är jobberelaterade anses som löneförmåner och ska således beskattas.

... jag tror att det finns de som skulle bry sig, en annan del skulle inte bry sig ett dugg. En del ser den här maskinen precis bara som det jag gör på jobbet, som de sitter och jobbar med. De håller aldrig på med dator annars. Ok, man skickar mail och betalar sina räkningar och allt sånt här men man har liksom inget intresse av att sitta och pula vid datorn. Sedan så finns det andra som inte gör något annat än att sitta vid datorn hela tiden... – 81 H

Richard Rydén anser att man måste ha flera belöningsystem för att attrahera olika sorters människor. Framförallt personer från en yngre generation som inte bara bryr sig om lön utan andra icke-monetära bitar också. Han tycker att idén är bra men att den bör användas som ett komplement till de traditionella belöningsystemen då pengar är ett grundfundament i samhället vilket inte kan åsidosättas. Slutligen tillägger han att idén troligtvis skulle fungera bättre för företag i IT-branschen.

... jag tror att man måste ha många olika belöningsystem och många olika ...[sätt] att göra arbetsplatsen attraktiv. Framförallt nu för att attrahera typ ni när ni ska gå ut på arbetsmarknaden va och då e det ju inte bara lön som gäller utan det är ju så att säga kanske andra sorters [belöningar] ... – 54 R

Kristi Hårdig tyckte främst att idén var rolig, men trodde samtidigt att den inte skulle fungera för avdelningen i Lund där endast 35 personer är anställda. Hon nämner bl a att en liknelse kan göras till företagets friskvårdssystem där alla anställda kan se vem som tränat mest. Hon nämner att det är en seriös tävling mellan de anställda och att således kunna överföra denna tävlingsinstinkt från gymmet till arbetsuppgifterna skulle bidra med en positiv effekt på arbetet.

Magnus Westring tycker det är en intressant idé men har ett antal funderingar och idéer som han tar upp. Först och främst säger han att de anställda måste ha lika förutsättningar och att man inte kan belöna endast en person med de bästa verktygen då det självklart är så att alla skall ha denna förmån. Därför menar han att belöningar i form av applikationer och funktioner kanske inte är en bra idé.

Han säger vidare att det är viktigt att visa uppskattning när en anställd har utfört ett gott arbete. Samtidigt så menar han att vissa människor säkerligen tycker det är pinsamt att bli utpekade för att de ha gjort någonting bra. Typiskt svensk jantelag, något han anser att vi måste bli bättre på att hantera. Man får inte vara rädd att ta för sig när man varit duktig men man ska inte heller vara rädd för att ge någon en knäpp på näsan när de gjort fel.

Han fortsätter vidare med att påpeka att människor går igenom olika faser i livet och att detta kan påverka hur pass effektiv en individ är. Att inte längre kunna ge hundra procent till sitt arbete för att man t ex har skaffat familj får inte göra så att den anställde till att inte känna sig välkommen eller uppskattad på företaget. Detta kan skapa en destruktiv syn på belöningsystemet och är något som i så fall måste beaktas. Han föreslår, för att försöka lösa problematiken, att man tidsanpassar belöningsystemet i fråga så att det nollställs efter en viss tidsperiod.

Han tar upp ett exempel från Atea som liknar ovanstående resonemang där säljarna måste ha en debiteringsgrad över 76% och om så inte är fallet blir de rödmarkerade. Ingen av säljarna vill vara rödmarkerade, men livssituationer förändras.

Avslutningsvis säger han att systemet redan idag fungerar. Det enda som behövs är att visualisera det på rätt sätt samt hitta rätt sorts belöning.

Dick Bengtsson tycker att idén med mjukvarubaserade belöningsystem är bra, men tycker att om det finns ett verktyg som gör ett arbetsmoment effektivare så ska givetvis alla ta del utav verktyget. Således är det ingen bra idé att belöna med applikationer eller funktioner, då alla ska ha samma möjligheter. Utöver det ovan nämnda problemet ser han ytterligare problem. Han menar att de anställda tillslut får för mycket programvara och kommer att tappa intresse för nya belöningar.

Han ser också framför sig att det lätt kan bli en tävlan om anställda ska jämföras med varandra. Han säger att beroende på vad de grafiska representationerna betyder för innehavaren exempelvis om en guldstjärna betyder att en person får 500 kr mer i lön, kan de skapa avundsjuka bland de anställda. Däremot om representationerna bara ger en anställd ära kan det vara positivt.

Han avslutar med att säga att idén hade varit jättebra om den hade fungerat så att de anställda bara strävar efter fler guldstjärnor men att alla kanske inte vill visa hur bra eller dåligt det går för en och om man då visar prestationerna officiellt utåt kan de anställda känna sig uthängda, något som inte är bra.

Bo R. Larsson tycker att det är ett intressant upplägg, men har svårt att se hur idéns skulle fungera och försöker se möjligheten att applicera den till ett existerande scenario. Han menar att han har lätt att se hinder med idén och tar upp ett antal av dessa. Han säger bl a att den anställdes ålder spelar roll på hur seriöst man ser på systemet samt hur man ser på belöningar generellt. Således menar han också att olika individer attraheras av olika belöningar. Därför tror han att äldre människor förmodligen inte attraheras av detta medan möjligheten finns där för de yngre. Vidare tar han upp parallellen till spelvärlden och säger att en uppgift i verkligheten tar bra mycket mer tid i anspråk än uppgiften i ett datorspel alltså att belöningarna når en spelare snabbare än anställda på ett företag. Avslutningsvis menar Bo att personer är olika och att det säkert finns de personer som inte alls kommer attraheras av idén. Framförallt de som har suttit med sitt jobb i flera år och trivs i sin situation.

Sammanfattningsvis kan man säga att samtliga respondenter var positivt inställda till idén och vissa ansåg att den var spännande och nytänkande. Många av dem menade att ett sånt system säkerligen skulle fungera. Dock såg de en stor andel problem, hinder och svårigheter. Tabell 4.3 nedan sammanfattar i stort de åsikter och den kritik som redovisas ovan.

Respondent	Företag	Anser om idén	Hinder/Svårighet/Problem
Hans Dahlgren	Sigma Exallon	Spännande och nytänkande	Inte bra med konkurrens inom företaget, någon måste agera domare, alla motiveras inte av ett sådant system, alternativ måste finnas, anställda tar hellre pengar.
Richard Rydén	Atea	Positivt inställd	Komplement till de traditionella belöningsystemen, pengar är ett grundfundament, fungerar bättre på IT-företag.
Kristi Härdig	Sogeti	Rolig	Storleken på avdelningarna.
Magnus Westring	Atea	Positivt inställd	Anställda ska ha lika förutsättningar, alltså är inte applikationer och funktioner bra belöningar, Svensk jantelag, människor går igenom olika faser i livet.
Dick Bengtson	Tetra Pak	Bra	Alla ska ha samma möjligheter och tillgänglighet till verktyg, anställda får för mycket programvara, jämförs anställda blir det tävling, kan skapa avundsjuka, att offentliggöra prestationer är inte bra.
Bo R. Larsson	Tetra Pak	Intressant upplägg	Olika individer attraheras av olika belöningar, ålder skiljer hur man påverkas, uppgifter i verkligheten tar längre tid jämfört med uppgifter i ett datorspel, anställda gillar de sättet de arbetar på.

Tabell 4.3: Sammanfattning av respondenternas svar på fråga 11

4.1.3 Vilka effekter respondenterna tror att införandet av idén skulle få

Hans Dahlgren svarade på denna fråga att det förmodligen skulle få samma effekter som de belöningsystem företaget har idag. En del människor skulle säkert motiveras av ett sådant system, precis som en del motiveras av företagets nuvarande bonussystem.

Han ansåg att belöning genom förbättringar och tillägg kanske inte är en så bra idé då det är en självklarhet att om förbättringar finns tillgängliga så ska alla på företaget ha tillgång till dessa. Detta för att effektivisera arbetet vilket i sin tur leder till att företaget tjäna mer pengar.

Hans säger vidare att han inte tror jättemycket på idén, denna uppfattning ändras dock mot slutet. Han nämner då att om man skulle kunna synliggöra en bra prestation på den anställdes skärm skulle det ha ett positivt värde, detta skulle i sin tur stimulera människor som har en tävlingsinstinkt. Han säger vidare att de anställda på Sigma Exallon arbetar mycket i öppna landskap och om en anställd då går förbi en annan anställds skärm och ser att denna har ett gränssnitt som bara en viss andel av de anställda på företaget har så kanske det ger en viss status. Han menar dock att belöningsystemet inte kan påverka så pass mycket att det skulle kunna användas i styr- och ledningssyfte. Han säger också att om alla är medvetna om vad förändringarna eller tilläggen i mjukvaran betyder så kan det vara en kul sak att experimentera med att representera gott utfört arbete.

Avslutningsvis tror Hans inte att införandet av ett sådant belöningsystem skulle få några större kulturella förändringar i företaget. Han tror däremot att de anställda som motiveras av den typen av belöningar säkert skulle uppnå ett bättre resultat än tidigare. Han menar vidare att huruvida belöningsystemet får några etiska konsekvenser beror på hur belöningarna är utformade och att man alldeles säkert kan utforma dessa så att det inte är etiskt känsliga.

Richard Rydén tror att konsekvenserna för införandet av idén med mjukvarubaserade belöningsystem precis som andra belöningsystem skulle påverka motivationen bland de anställda vilket i sin tur skulle skapa nöjda medarbetare och på så vis generera mer pengar för företaget.

Han tror att systemet säkerligen påverkar positivt och nämner att det finns ett antal yngre personer som spelar datorspel och att dessa förmodligen skulle tycka det var häftigt.

De förändringar som han kan se i företagets kultur efter ett införande var i huvudsak att företaget kommer att ses som ett modernt företag. Han menar att detta ger möjligheter till att attrahera nya kollegor. Något som man måste göra för att få in nya innovativa medarbetare som kan driva företaget framåt.

När det gäller etiska konsekvenser säger Richard att man måste belöna de anställda med någonting som hänger ihop med företagets värderingar och kultur. Han säger vidare att symbolerna på något sätt måste få de anställda att känna sig mer knutna till företaget.

Han säger avslutningsvis att ålder förmodligen spelar roll och att äldre människor är mer konservativa än yngre och att de förmodligen har svårare att tänka sig in i den här idén. Men påpekar snabbt att människor är olika och att man inte ska dra alla äldre över en kant.

Kristi Hårdig tror att om man inför idén bland medarbetare i hennes åldersspann, d v s cirka 35, så skulle det få positiva effekter för företaget. Skulle man däremot implementera det på ett kontor där medelåldern är högre, så skulle det nog inte få lika positivt konsekvenser. Hon nämner också att det inte alls behöver vara så, att det inte är ett fakta, men att äldre personer har haft sin tid och nu är de nöjda. De har kört i sina sportbilar och nu kör de Volvo.

Därefter säger hon att i ett nystartat företag skulle det förmodligen mötas positivt med förutsättningen att man hanterar det på rätt sätt.

Som svar på frågan angående effekter på kulturen i företaget säger Kristi att den strävan eller tävlan att visa sig som en bättre resurs på företaget som idén med mjukvarubaserade belöningsystem förmodligen anbringar till företaget säkerligen skulle påverka kulturen på något vis. Hon tror också säkert att de anställdas individuella resultat skulle påverkas av systemet.

Avslutningsvis behandlar hon de etiska konsekvenserna och säger att det inte är något oetiskt med att försöka utveckla sig själv samt att sträva efter högre höjder.

Magnus Westring tror absolut att det kan få positiva effekter för företaget men ser också ett antal negativa och etiskt känsliga effekter som det skulle kunna få om man inte är försiktig vid införandet. Han nämner åter igen att svenskar är trogna jantelagare och att han har svårt att se det positiva med att visa resultaten av en individs arbete offentligt.

Utöver detta ser han ytterligare effekter som man måste se upp med. Med förståelsen för att folk lever i olika situationer säger Magnus att det lätt kan uppstå subjektiva bedömningar av prestationer och att det blir svårt för en chef att bedöma medarbetarna. Det behövs konkreta mål och uppgifter, då blir det lättare att bedöma. Han säger också att det snabbt kan bli "Ass-kissing" (fjäsk) inför cheferna för att få fler belöningar (ex guldstjärnor) något som inte är acceptabelt.

När det gäller effekter på företagets kultur säger han att införandet säkert skulle bidra med förändringar i kulturen, men har svårt att säga vilka dessa skulle vara.

Avslutningsvis säger Magnus att han absolut tror att systemet, om det infördes, skulle påverka den enskilde individens arbete, men tror däremot att den anställdes ålder kommer att påverka hur pass mycket denne påverkas. Han menar att yngre säkerligen påverkas mer av systemet än äldre anställda.

Dick Bengtsson tror att systemet skulle få den effekten att de anställda på företaget skulle sträva efter belöningar (ex guldstjärnor). Många skulle förmodligen välja uppgifter efter storleken på belöningen (ex antalet guldstjärnor) man fick. Han menar att så fungerar inte en verksamhet och att det måste man akta sig för.

Han tror vidare att vissa förmodligen inte skulle bry sig om den typen av belöningar medan andra, mer tävlingsinriktade människor, skulle spurras betydligt mer. Effekterna av införandet

skulle också bli att man måste hitta ett sätt att bedöma och jämföra prestationer. Han menar att detta kan bli svårt då människor utför uppgifter olika men samtidigt bra på sitt sätt.

Dick tror inte att införandet av systemet skulle påverka den fundamentala kulturen. Han tror däremot att anställda skulle anstränga sig mer och att detta inte får bli en stressfaktor. Dick menar att systemet förmodligen skulle fungera bättre i grupp än individuellt. Detta då han menar att kollegor kan se egen vinning före företagets bästa och hålla inne information till andra anställda för att själv bli belönad. Han tror även att det förmodligen fungerar bättre i ett mindre företag

Tillsist tycker Dick, ur en etisk synvinkel, att man inte ska offentliggöra hur bra eller dåligt en anställd utfört sitt arbete. Han menar att detta kan vara farligt för företaget och de anställda kan känna sig uthängda.

Bo R. Larsson tror säkert att det skulle påverka individens enskilda prestation. Men han har svårt att se effekterna av införandet då han har problem att se hur systemet skulle fungera. Han menar dock att om man kommer på ett sätt att belöna de anställda på, genom belöningar i mjukvara skulle det förmodligen bidra till en ökad tillfredsställelse bland de anställda. Han menar dock att pengar styr väldigt mycket och det kommer det alltid att göra.

Bo tror att införandet skulle få effekter på kulturen, men att dessa inte skulle vara så stora. Han menar att det varierar mycket beroende på vad företaget sysslar med. I branscher där saker förändras snabbt skulle det nog förändra mer, i Tetra Pak skulle det nog inte ändra mycket.

Ur en etisk synvinkel menar Bo att alla inte trivs med att arbeta med datorer, däremot så är det ingenting som hindrar då han menar att man faktiskt kan välja att byta jobb.

Sammanfattningsvis kan man säga att en större del av respondenterna ansåg att införandet av idén med ett mjukvarubaserat belöningssystem skulle skapa motiverade anställda och att det säkert skulle få effekter på en enskild individs resultat. När det gällde kulturella effekter var svaren lite mer blandade dock ansåg fyra av sex respondenter att systemet skulle påverka kulturen på något sätt. Många av respondenterna såg flera etiska effekter som de menade att man var tvungen att se upp med. Tabell 4.4 på nästa sida sammanfattar samtliga effekter som respondenterna tror införandet skulle anbringa.

Respondent	Företag	Etiska effekter	Effekter på resultat	Kulturella effekter	Övriga effekter
Hans Dahlgren	Sigma Exallon	Beror på belöningars utformning	Bättre resultat än tidigare	Inga större	Samma som med dagens belöningsystem, stimulera människor med tävlingsinstinkt, inte användas i styr- och lednings syfte
Richard Rydén	Atea	Belöningar kopplade till värderingar och kultur	Påverkar positivt	Ja, företaget skulle ses som modernt	Påverka motivationen bland de anställda, skapa nöjda medarbetare, generera mer pengar för företaget.
Kristi Härdig	Sogeti	Nej	Påverkas säkert	Ja, strävan att nå högre höjder påverkar	Positiva effekter för företaget bland yngre medarbetare, i ett nystartat företag skulle det mötas positivt
Magnus Westring	Atea	Subjektiva bedömningar, Jantelag	Absolut	Säkert	Kan få positiva effekter, kan uppstå subjektiva bedömningar, svårt för en chef att bedöma medarbetarna, skapa fjäsk
Dick Bengtson	Tetra Pak	Ska inte offentliggöra prestationer. Stressfaktor.	Skulle jobba hårdare	Inte påverkas	Anställda skulle sträva efter belöningar, välja uppgifter efter belöningsstorlek, anställda skulle spurras olika mycket, måste hitta en bedömningsgrund, anställda ser egen vinning före företagets
Bo R Larsson	Tetra Pak	Inte trivs med att arbeta på dator.	Säkert påverka	Ja, men inte stora – beror på bransch.	Ökad tillfredsställelse bland de anställda

Tabell 4.4: Sammanfattning av respondenternas svar på frågorna 12 till 15

5 Diskussion

Här diskuteras och tolkas resultaten utifrån de frågeställningar vi utgått från i vår studie. Vi kopplar resultaten med relevanta teorier samt till egna reflektioner och slutsatser. Detta kapitel leder fram till studiens huvudbidrag och slutsatser vilka presenteras kortfattat i nästa kapitel.

Syftet med studien var trefaldigt: Vi ville som huvuddel *ta reda på vad personer i chefspositioner ansåg om idén med att använda incitament i form av mjukvara som belöningsystem*. Därutöver ville vi *undersöka huruvida samma chefer upplevde att det existerade statusymboler i form av mjukvara*. Som sista del ville vi även se *vilka effekter dessa chefer förväntade sig att införandet av ett sådant mjukvarubaserat belöningsystem skulle leda till*.

Vi upplevde det som att våra frågor blev väl besvarade med många och tydliga exempel från både fiktiva idéer och verkliga situationer i företagen. Vi är nöjda med resultatet från undersökningen.

5.1 Upplever cheferna att det existerar statusymboler i form av mjukvara?

Utifrån vår undersökning menar vi att det existerar statusymboler i form av mjukvara på företag. Eller rättare sagt så menar vi att det finns företeelser i företagens system och datorers mjukvara som de anställda fäster ett djupare värde vid än vad som faller för ögat. Statusymboler är ju trots allt inte något handfast utan företeelser skapade i en kultur.

Som vi ser från undersökningsresultatet så tycker två av sex respondenter att det existerar statusymboler i deras företags datorsystem. Med detta i åtanke och det faktum att statusymboler är subjektivt skapade i kulturer, vilket nämnts tidigare, tycker vi det är tydligt att statusymboler kan ta form även i mjukvara. Vi anser även att detta påstående förstärks av Jakobssons (2006) observationer om statusymboler i spelvärlden, som vi tidigare gått igenom. Många av de exempel som kommit fram är vad respondenterna anser vara statusymboler och det är möjligt att vad en person på ett företag anser vara en statusymbol inte är det för samtliga personer. Det är dock större sannolikhet att de i företagskulturen har en liknande uppfattning jämfört med de utanför kulturen. Sannolikheten finns också att flera företag, och framförallt personerna på företagen, inte upplever några som helst statusymboler i mjukvara. Detta menar vi beror på att det inte finns någon allmän bestämmelse på vad som är statusymboler i ett företag och att statusymboler kan ta vilka former som helst.

Många av de exempel som redovisats i resultatdelen (se tabell 4.2) följer det som sagt tidigare i litteraturgenomgången, nämligen att statusymboler måste vara ovanliga och svåra att nå. Två av respondenterna nämnde bl a tillgång till programvara som andra inte kommer åt. Andra nämnde den fiktiva tanken med förändringar i datorns gränssnitt, vilka bara en viss del av de anställda får tillgång till. Medan en sista nämnde företagets rapporteringssystem med olika rättighetsnivåer samt rättigheter att lägga till och ändra i företagssystem vilket bara en viss andel får göra. Vi anser att dessa är bra exempel på vad statusymboler kan ta form som och menar att man säkerligen kan använda dessa på ett smart sätt i företaget för att belöna arbete med. Vi menar inte att något alternativ är bättre än något annat utan man måste i företaget plocka ut de delar som de anställda värderar samt bruka dessa.

Värt att nämna är också att inga av de exemplen på statussymboler som tagits upp direkt har varit kopplade till belöningar. Vi menar att detta bl a beror på att statussymboler i denna form varken finns inbygga med vilje i företagets system eller används som en form av belöning.

Man kan också fråga sig varför inte fler av respondenterna upplever att det existerar statussymboler i mjukvara. Förutom det klara alternativet att de faktiskt inte existerar något som de upplever som status menar vi att detta kan bero på att idén om mjukvarubaserade belöningsystem i viss mån kan tyckas vara svårförstålig. Under intervjuerna tolkade några av respondenterna begreppet mjukvara direkt som programvara, d v s nya applikationer som belöningar. De förstod därför inte hur belöningar kunde ske gratis, om man var tvungen att köpa in licenser. Så här i efterhand förstår vi att tydligare exempel och kanske rent av bättre ordval hade kunnat minska förvirringen.

Värt att nämna är också att vi inte har något överväldigande empiriskt bevis vilket möjligen kan ses som en brist i studien, något vi kommer att diskutera senare i detta kapitel.

Ytterligare en nämnvärd företeelse är att vi inte kunde hitta några antydningar på tidigare forskning kring statussymboler eller belöningar i form av mjukvara. Vi menar att detta antingen beror på att vi inte letat tillräckligt noga eller att forskare helt enkelt inte tidigare har forskat på ämnet.

5.2 Vad anser personer i chefspositioner om idén?

Samtliga respondenter hade en positiv inställning till idén med mjukvarubaserade belöningsystem. Många tyckte det var en rolig, nytänkande och spännande idé. Varför då denna positiva inställning? Vi ser här två alternativ, antingen tyckte de genuint att idén var bra eller så sa de att de tyckte om idén på grund av att de inte vill sära oss, vilket då sänker studiens validitet. Vi menar här att det första alternativet är troligare än de andra, delvis på grund av att vi i början av intervjuerna förklarade att det rörde sig om en utvärdering av idén och inte ett krav på acceptans. Utöver denna positiva inställning så såg respondenterna ett stort antal problem, hinder och svårigheter med idén (se tabell 4.3), vilket vi tycker är fullt förståligt då det är en ny tanke vilken de såklart jämför med sina egna tankar och erfarenheter.

Det var fler av respondenterna som ansåg att det inte är bra att offentligt visa resultaten för enskilda personer och därigenom skapa konkurrens i företagen. Som vi har sett i tidigare kapitel så säger somliga forskare att detta kan bidra till försämrat samarbetet i företaget samt bidra till att man ser sin egen vinning före företagets. Vi håller till viss grad med om detta men menar samtidigt att tävlingskänslan kan vara en bidragande motiveringskraft som man bör ta vara på. Detta då vi precis som Loch m fl (2000) menar att känslan att kämpa för en position ger en person en spark i baken och får den att kämpa lite extra. För att ta vara på den motiverande kraften utan att hänga ut personer ser vi två möjligheter. Den *första* är att man som anställd får ett smeknamn kopplat till sin ranking i listan, vilket gör att anonymitet kan användas. Det *andra* alternativet som vi ser är att man ger kollektiva belöningar vilket sporrar en slags tävling mellan grupperna men samtidigt så hänger de inte ut enskilda personer. Det sistnämnda alternativet kan te sig mest lämpat för organisationer där man arbetar i projekt.

Det togs också upp att någon måste agera domare på företaget för att bestämma vem som ska få och i vilken mängd belöningar ska delas ut. Detta menar vi dock är fallet redan idag. Någon måste sätta upp de mål som individer eller företaget ska nå, precis som någon måste utvärdera hur väl målen uppfyllts samt belöna där efter. Vi menar också att det beror väldigt mycket på hur man utformar systemet, d v s huruvida det är individbaserat eller ej, på vilket sätt man delar ut

belöningar, om de rör sig om en bonus eller en gratifikation men även vilken typ av mål man sätter upp.

Ett annat problem som togs upp var att alla inte motiveras av mjukvarubaserade belöningsystem och att olika individer attraheras av olika belöningar. Vi är här beredda att hålla med respondenterna, men menar samtidigt att det säkerligen finns de som motiveras även av denna typ av belöningar. Vi menar även att det redan idag finns de personer som inte motiveras av de belöningsystem som används på företaget. Det kanske helt enkelt har blivit något de vant sig vid, någonting som ”ska” komma ner i deras plånbok. Därför menar vi precis som flera andra respondenter sagt att det måste finnas alternativ, d v s komplement till de traditionella belöningsystemen.

Att man inte kan utesluta pengar anser vi också vara en självklarhet, pengar är nämligen, som vi nämnt i litteraturgenomgången, ett grundfundament i samhällskulturen och möjligen även en hög statusfaktor. Däremot så säger teorin även att anställda i huvudsak motiveras mer av icke-monetära belöningar, något som vi anser även talar för användningen av flera alternativ.

Man kan också fråga sig vilka företag som hade använt denna typen av belöningsystem. Vi menar precis som en av respondenterna säger att mjukvarubaserade belöningsystem passar bättre i IT-företag än i andra branscher, men detta är återigen bara spekulationer. Man kan vidare fråga sig om företagets storlek påverkar. Vi menar att företagen, eller snarare de som berörs av belöningsystem, inte ska vara för många. Detta för att ytterligare spela på tävlingskänslan i en grupp. Det var också några av respondenterna som nämnde att det förmodligen skulle fungera bättre på företag med yngre människor som upplevt datorspel och liknande företeelser. Även här är vi beredda att hålla med. Däremot menar vi inte att man ska dra alla äldre anställda över en kant och säga att inga av de äldre människorna på ett företag kommer att attraheras av belöningsformen.

Det var också ett antal av respondenterna som menade att anställda ska ha lika förutsättningar i sitt arbete och därav tyckte de inte att applikationer och funktioner passar som belöningsformer. Vi håller delvis med om detta, framförallt att alla anställda ska ha samma utgångsläge att göra ett bra arbete. Men därutöver menar vi att man säkerligen kan skapa funktioner och tillägg i företagssystem som inte skapar orättvisa, utan snarare är neutrala med ett värde för den som får belöningen. Ett exempel på detta kan vara att ju längre man arbetar på en arbetsplats eller efter ett utfört uppdrag så får man tillgång till mer ekonomisk information, eller kanske större rättigheter i det interna nätet. Det kan också röra sig om att få tillgång till ett internt debattforum där bara de som arbetat 5 år eller mer på ett företag får vara. Vi menar därför att även dessa former kan vara bidragande motivationsformer.

Vidare nämnde en av respondenterna problemet att alla anställda går igenom olika faser i livet då deras arbetsprestation antingen avtar eller ökar. Denne menade att om det ska vara så att prestationerna offentliggörs, måste man ha detta i åtanke, då vissa personer faktiskt inte kan jobba lika mycket som andra. Förslaget togs upp att man kunde tidsanpassa systemet så att det nollställdes efter en viss tid. Vi tycker detta är en bra tanke och menar att tidsanpassning både kan motivera ytterligare, då man känner att man har en större chans att kämpa, samtidigt som det kan bidra som en trygghetsfaktor att veta att man kan ge sitt bästa nästa period istället. Vi har också en tanke om att vid tidsanpassning av systemet ha en belöning i slutet av en period för den person eller grupp som ligger högt upp på listan vid tillfället. Detta för att ytterligare skapa statussträvan.

I en av intervjuerna togs också problematiken med att uppgifter i datorspel tar betydligt mycket kortare tid än vad de gör i verkligheten upp. Vi håller med om att detta är problematiskt och menar därför som vi tidigare sagt, att systemet måste användas som ett komplement. Det som måste göras är ju också att man utformar belöningar i form av mjukvara som faktiskt är åtråvärda. Så återigen beror det mycket på hur man utvecklar själva systemet.

För att förhålla sig lite kritisk till frågan kan man nämna att den idé som lagts fram är väldigt generell och att respondenterna i stort bara utvärderat en grundtanke. Detta är viktigt att ha i åtanke. De egentliga systemen kan vara av väldigt varierande karaktär och det är inte alls säkert att alla system som bygger på denna idé med mjukvarubaserade belöningsystem kommer att vara bra utformade. Det beror återigen, som vi sagt tidigare, på hur man utvecklar själva belöningsystemet.

5.3 Vilka effekter anser cheferna att incitament i form av mjukvara skulle få?

Ett väl utformat belöningsystem kan få väldigt positiva konsekvenser för företaget, och ett dåligt utformat kan ha motsatt effekt.

Vi menar också liksom Smitt m fl (2002) att ett mjukvarubaserat belöningsystem kommer att bli en del av varumärket. Detta kommer att både locka till sig samt stöta ifrån sig yttre och inre intressenter. Med detta menar vi att idén då den är ny kommer att skapa viss osäkerhet men samtidigt ett intresse.

I både litteraturgenomgången och undersökningens resultat har detta varit tydligt med flera exempel på möjliga utfall vid införande av ett belöningsystem.

Som tabell 4.4 visar ansåg fyra av sex att införandet av ett mjukvarubaserat belöningsystem skulle bidra med förändring i företagskulturen. Detta är vi beredda att hålla med om, men menar samtidigt att det är väldigt svårt att förutsäga exakt vilka effekter på kulturen det skulle få. Varför skulle det då påverka kulturen? Vi menar att den huvudsakliga anledningen till detta är att ett belöningsystem är en stor fundamental del av ett företag. En del av de faktorer som spelar in tror vi bl a kan vara: storlek på den grupp som berörs av belöningsystemet, vad man väljer som belöning, hur man utformar belöningarna, om det är bonus eller gratifikationer, om de är kollektiva eller individuella o s v.

En annan faktor som påverkar menar vi är att det lätt kan bli som flera av respondenterna nämnde, nämligen att anställda kommer att sträva efter att nå belöningarna, hur dessa än yttrar sig. Här finns det, som vi tidigare sagt, en risk att man ser sin egen vinning framför företagets. Men vi menar även att detta går att hantera genom att man arbetar i grupp eller att man utformar målen på ett sätt som eliminerar konkurrens. Något vi menar skulle kunna påverka kulturen.

Utöver de kulturella effekterna anser vi liksom respondenterna att införandet av belöningsystemet skulle bidra med en positiv förändring på den enskilde individens resultat och arbete. Detta menar vi därför att de anställda förmodligen kommer att vilja nå statussymbolerna precis som de vill nå de belöningar som finns idag. Detta menar vi i sin tur skulle få personer att arbeta hårdare och därav skapa ett positivt resultat på arbetsprestationerna.

Det mjukvarubaserade belöningsystemet skulle förmodligen fungera på ett liknande sätt som vilket annat belöningsystem som helst, då dess grundsyfte är att påverka de anställda att arbeta. Däremot menar vi att det möjligen skulle ha mindre finansiella kostnader jämfört med dagens belöningsystem. Detta är dock bara spekulationer och kostnaderna att införa ett system av denna karaktär kan vara stora, det vet vi inget om. I det fall att man använder incitament i form av

mjukvara som ett komplement kan det till och med vara så att det blir en extra kostnad för företaget. Detta kräver förmodligen vidare forskning för att klarställa.

Vi menar också som några av respondenterna säger att inte alla anställda kommer att påverkas. Men det faktum att belöningar är subjektiva kan man inte komma ifrån. Precis som det är idag så kommer vissa personer att se belöningarna som åtråvärda och andra inte.

Vi tolkar det som att de etiska effekterna av idén med incitament i form av mjukvara i stort skulle vara beroende av hur man utformar systemet och hur väl man kommunicerar dess budskap. En av respondenterna nämnde att bedömningarna av de anställda förmodligen i stort kommer att vara subjektiva vilket lätt kan leda till fjäsk. Vi menar att detta inte behöver vara fallet, vi menar att man i högsta grad kan skapa mål på individnivå som både är kontrollerbara och mätbara. Däremot i och med att individer löser uppgifter olika måste man som chef möjligen göra subjektiva bedömningar. Det har också framgått i intervjuerna att många personer inte vill skryta med att de gjort något bra eller för den delen inte visa när de gjort någonting dåligt. Detta betyder att det kanske inte är en bra idé att offentligt visa personliga resultat. Vi håller med om detta men samtidigt så menar vi att denna ”tävling” kommer att vara motiverande för de anställda, vilket vi gick igenom i föregående avsnitt.

Under de etiska konsekvenserna kan man även fråga sig huruvida ett mjukvarubaserat belöningssystem kommer att bidra till ökad stress för de anställda på företaget. En av respondenterna nämnde detta i sin intervju och vi menar, likt denne, att det finns en risk för ökad stress då de anställda sätter upp fler mål för sig själva, eller rättare sagt blir tilldelad fler mål att nå. Om personen känner att denna inte kan nå målen kommer det att öka denna persons känsla av stress. Däremot är det inte säkert att systemet orsakar mer stress än andra belöningssystem. För att undvika att skapa stress tycker vi det är viktigt att skapa rimliga mål utan onödig tidspress.

5.4 Studiens brister

Som vi sagt i början av arbetet så hade vi inledningsvis en positiv inställning till idén med incitament i form av mjukvara. Vi menar att detta kan ha bidragit till att vi inte analyserat resultaten från undersökningen på ett objektivt sätt, vilket i så fall påverkat studiens resultat.

Som vi även tidigare sagt så kan läsaren alltid tycka att undersökningen i stort bygger på vad vi tycker är intressant och viktigt. Denna subjektivitet är svår att komma ifrån i denna sortens kvalitativa studie. Men vi har som åtgärd bifogat intervjuerna i transkriberad form för att läsaren själv ska kunna bestämma validiteten i resultatet.

Vi har även nämnt att replikerbarheten i studien är väldigt svår om inte omöjlig, detta är kritik som kvalitativa studier ofta får höra. Vi har för att försöka stärka denna bifogat intervjuguiden samt beskrivit de företag och personer som deltagit samt beskrivit studiens utförande i kapitel 2; *metod*.

Man kan också nämna att det är en liten undersökning och även att resultaten från denna undersökning inte är generaliserbara utöver den plats, tid och de personer som intervjuats.

Vi menar också att validiteten i arbetet kan ha påverkats då informanterna möjligen inte ville såra oss genom att säga att idén med mjukvarubaserade belöningsystem var dålig. Det kan också hända att de sa just det som de trodde att vi ville höra, något som i så fall har påverkat resultatet. Detta är inte lätt att veta, men det är likväl bra att ha i åtanke.

Utöver ovanstående punkter menar vi att vi kunde ha intervjuat flera personer på samma företag för att få ett tydligare svar på om anställda hade en gemensam bild av vad de ansåg vara statussymboler i mjukvara. Detta gjorde vi inte på grund av bristande resurser, främst tid, samt att det inte var vårt huvudintresse.

Ytterligare en brist kan vara att det är en fiktiv idé, d v s vi har inget faktiskt system att visa upp. De olika personer vi har intervjuat kan således få olika uppfattning om hur systemet ser ut och fungerar. Detta gör det också svårare att utvärdera effekter och andra företeelser. Däremot tycker vi att utvärderingen av grundtanken är viktig före man skapar vidareutvecklingar.

6 Slutsatser

Här presenteras studiens övervägande slutsatser angående frågeställningarna som diskuterats i tidigare kapitel.

Utifrån intervjuerna i de sex företagen samt litteraturinventeringen har följande svar på frågeställningarna yttrat sig:

Undersökningen visar att två av sex respondenter anser att det existerar statusymboler i form av mjukvara i deras företag (se tabell 4.2). Dessa symboler användes dock inte som incitament och är inte heller medvetet implementerade att fungera som statusymboler.

Undersökningen visar även att samtliga respondenter hade en positiv inställning mot idén med mjukvarubaserade belöningsystem och tyckte att idén var spännande, rolig och nytänkande (se tabell 4.3). Samtliga respondenter såg samtidigt en mängd problem, hinder och svårigheter med denna, vilka vi diskuterat i föregående kapitel. Dessa innefattade i huvudsak:

- Kritik mot de delar av idén vilka de ansåg skulle kunna skada de anställda eller försämra deras förutsättningar och samarbete.
- Vilka typer av företag och personer som skulle attraheras av belöningsformen samt pengars betydelse.
- Sist men inte minst riktades även viss kritik mot hur idén skulle fungera i praktiken, bl a vem som ska bedöma om någon ska belönas, hur ofta man blir belönad och med vilka belöningsformer.

Slutligen visade studien även på en mängd effekter som införandet av ett belöningsystem som använder incitament i form av mjukvara kan tänkas få (se tabell 4.4). Dessa innefattar huvudsakligen:

- En förändring av företagskulturen, vilket fyra av sex respondenter menar. Detta framförallt då företaget blir modernare och de anställda mer tävlingsinriktade. Däremot anser många att det är svårt att förutsäga exakt vilka effekter på kulturen det skulle få.
- En positiv förändring på den enskilde individens resultat och arbete, vilket samtliga respondenter ansåg. Däremot kommer inte alla anställda att motiveras av belöningarna, då alla inte fäster samma värde vid dessa.
- Ett antal etiska effekter vilka främst beror på hur man utvecklar systemet samt hur väl man kommunicerar dess budskap. De etiska konsekvenserna innefattade en diskussion kring subjektiva bedömningar, jantelag och ökad stress bland anställda.

6.1 Förslag på vidare forskning

Vi tycker att man i *huvudsak* som nästa steg måste utveckla ett mjukvarubaserat belöningsystem, d v s en prototyp, testa denna och utvärdera dess resultat i en fallstudie. Man skulle här kunna använda sig av The Original Incentive Scheme som presenterats tidigare i studien.

En *andra* del skulle kunna vara att man åker ut i företag och försöka identifiera vad anställda ser som statussymboler i företags mjukvara för att klargöra vilka dessa kan tänkas vara.

Ett *tredje* förslag är att intervjua personer som inte har chefsposition för att se vad de anser om idén att bli belönade med incitament i form av mjukvara.

7 Källor och litteratur

7.1 Artiklar och böcker

Albihn, M. & Rydén, S. (2004): *Leder belöningsystem i medelstora tjänsteföretag till motivation hos anställda?*, Kandidatuppsats, School of Economics and Commercial Law, Göteborgs Universitet.

Aronsson, R., Ivarsson, J., Lavesson, M. & Nilsson, M. (2006): *Styrförutsättningars påverkan på utformning av belöningsystem i IT-branschen*, Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Bryman, A. (2002): *Sambällsvetenskapliga metoder*. 1:3. uppl., Liber AB, Malmö, ISBN 91-47-06402-1

Daft, R. (1998): *Organization Theory and Design*. (6th ed) International Thomson Publishing, Cincinnati, Ohio ISBN 0-538-87902-5

Eftodi, I. & Petersson, T. (2005): *Belöningsystem – vägen till motivation?*, Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Gerok, A., Jansson, A. & Platoff, C. (2005): *Förpackningens kulturella symboler – en kvalitativ studie om symbolernas inverkan vid attitydformation*, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Giers, F., Lång, J., & Svensson, C. (2002): *Volunteer Horsepower : Motives for volunteering*, School of Economics and Commercial Law, Graduate Business School, ISSN 1403-851X

Goffman, E. (1951): *Symbols of Class Status*. The British Journal of Sociology vol.2 nr.4 s 294-304

Goffman, E (1961): *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merill.

Hatch, M. J. (2002): *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-02128-3, s. 286- 287.

Hayakawa, S.I. (1965): *Symbol, status, personlighet*. Aldus/Bonnier.

Jakobsson, M. (2006): *Virtual Worlds & Social Interaction*, Umeå University, informatics, ISSN 1401-4572, ISBN 91-7264-053-7

Loch, C. H., Yaziji, M. & Langen, C. (2000): *The fight for the Alpha Position Channeling Status Competition in Organizations*. INSEAD, Fontainebleau, France

Lopez, D. & Persson, F. (2005): *Belöningsystem inom tjänstesektorn*, Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Månsson, A., Persson, M. & von Wowern, S. (2005): *Lönens motiverande effekter*, Magisteruppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Nilsson, L., Wennerholm, F. & Löfstrand, P. (2006): *Belöningsystem i hemelektronikbranschen*, Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Pratt, M. G. & Rafaeli, A. (2001): *Symbols as a Language of Organizational Relationships*. Research in organizational Behavior, 93-103

Rafaeli, A. & Worline, M. (1999): *Symbols in Organizational Culture*. Handbook of Organizational Culture and Climate

Smitt, R., Widberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & Sjöstrand, M., (2002): *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Norstedts Juridik AB, 106 47 Stockholm, Uppl. 1.1, ISBN 91-39-10573-3

Vaughn M. A., (1995): *Organization Symbols: An Analysis of Their Types and Functions in a Reborn Organization*, Management Communication Quarterly, vol. 9, no. 2, Stage publications, Inc. s219-250

7.2 Företags hemsidor

<http://www.atea.se/default.asp?ML=6557>, (december 2006)

<http://www.sigma.se/default.aspx?SelectedMenu=c095aa40-3826-42a2-b3d3-ed93470b6ec0&RightPaneContent=4>, (december 2006)

http://www.sogeti.se/templates/Sogeti_LokalStartsida____2171.aspx, (december 2006)

http://www.tetrapak.com/Sweden/content/frset_main.asp?, (december 2006)

8 Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

Presentera idén

Idén bygger på att man kan belöna de anställda på ett företag genom icke-monetära statussymboler i en dators mjukvara, statussymboler som skapas av företaget för att motivera de anställda att arbeta. Det kan jämföras med guldstjärnor som delas ut i mellanstadiet vilket motiverar barnen att arbeta mer.

Generella frågor:

Hur gammal är du?

Vad heter du?

Vad har du för position i organisationen?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Hur många år har du varit anställd i företaget/koncernen?

Belöningssystem:

1. Använder organisationen sig av belöningssystem i någon form?
2. Vad tycker du om belöningssystem?
3. Hur upplever du att dina medarbetare påverkas av icke-monetära belöningar?
4. Hur upplever du att dina medarbetare påverkas av monetära belöningar?

Statussymboler:

5. Märker du att det finns någon slags statussträvan i företaget?
6. Vad är en statussymbol för dig?
7. Vad tycker du om statussymboler?
8. Har du någonsin uppmärksammat att det finns något i företaget som representerar status bland dina kollegor, inklusive dig själv?

Statussymboler i mjukvara

9. Finns det något som du tycker kan representera status i en dators mjukvara, exempelvis i företagets affärssystem/företagets webbportal?
10. Tycker du att det finns statussymboler i företagets system?
11. Vad tror du om idén?

Effekterna av ett mjukvarubaserat belöningssystem

12. Vilka effekter tror du att ett sådant system skulle få?
13. Hur tror du att ett sådant system skulle påverka företagets kultur?
14. Tror du att det skulle ha några effekter på resultaten från de enskilda individernas arbete?
15. Tror du att det skulle ha några etiska konsekvenser?

Efter intervjun noteras:

Hur intervjun gick till?

Var intervjun gjordes?

Andra upplevelser?

Hur miljön var?

Bilaga 2

Intervju med Hans Dahlgren, personalchef på Sigma

Transkribering:

1 J - Vad har du för position i företaget?

2 H - / personalchef är jag // på Sigma Exallon.

3 J - Okej. Och dina arbetsuppgifter, vad består dom i största del av?

4 H - / nja (PAUS) Alla personalfrågor hamnar i mitt knä kan man säga // Så mitt ansvar är att stötta våra chefer som har ett personalansvar för jag har inget eget personalansvar. Men vi är 200 anställda lite drygt. Totalt är vi väll 11 stycken personalgrupper och varje sådan grupp har en chef, och dom cheferna ska ju då ha utvecklingssamtal, sätta löner och allt sådant där. En av mina uppgifter är att stötta dom i sitt chefskap så att säga // sen är det också att se till så att vi följer de lagar och förordningar som finns på arbetsmarknaden. Diskussion med facket om det behövs T.ex. Ja det är väll mina huvudsakliga arbetsuppgifter skulle man kunna sammanfatta det som, sätta upp policys, regler och rutiner och sådana saker.

5 J - Okej, Hur många år har du varit anställd här på företaget // eller koncernen?

6 H - Det har jag varit sedan 1995 ... det är 11 år då

7 J - Jaha / så går vi in lite på det här med belöningsystem då använder organisationen sig av något belöningsystem i någon form?

8 H - mm

9 J - Det gör dom? Är det någonting du vill gå in på sådär? Vad använder ni för sorts belöningsystem?

H - // Det är en mängd olika belöningsystem / vi har // kan man väll säga / vi har // (inandning) det finns ju bonusmodeller två stycken (inandning) // och den ena är en bonusmodell där man får en bonus (paus) efter ett år då // Beroende på hur det årets resultat har varit. Så går företaget tillräckligt bra så delar vi ut en bonus, och det är lika till alla anställda då (in andning) men vi har lagt till en parameter som säger att man får en större andel av den här vinstbonusen ju längre tid man varit anställd. Och max antal andelar i den här vinstdelningsbonusen får man när man varit anställd i 10 år. Vi vill stimulera folk i att stanna kvar i företaget.

10 J - Okej

11 H - Sen så har vi då ett annat bonussystem som bygger på den egna individuella insatsen. Vi jobbar ju som konsulter och det innebär ju i de flesta fall att vi säljer våra konsulter TID och då är det ju viktigt att, om man nu är såld på heltid till en kund så vill ju kunderna till den här personen att den här personen skall var "här" på 40 h i veckan, kunden vill ju få ut så mycket som möjligt av den här personens tid som man köper. Samtidigt så har ju vi ett intresse av att den här personen får kompetensutveckling, är med på interna möten och kanske deltar i andra interna aktiviteter och sådana saker.

12 J - Mmm

13 H - Så då har vi satt en gräns, vid en debiteringsgrad då, då vi säger att om man når upp till den här debiteringsgraden, om man når upp till en viss procent av dom här 40 timmarna i veckan ute hos kund så får den här individen en bonus. Så det där påverkar man direkt själv. Det gör man inte direkt på den här bolagsbonusen (PAUS) det är ju klart det märk att om jag som individ lägger ner stort arbete för då blir resultatet för företaget bättre..

14 J - Mmm

15 H - Men som sagt det är ju 200 anställa så en individs insats det märks ju inte så mycket. Men den här andra bonusen är ju direkt avhängande själv och den går bara till mig också.

16 J- Är det bonus i form utav pengar?

17 H - Det är en bonus i form av pengar, ja // Ja o sen så har vi // andra bonusar också då vid belöningar eller vad vi ska kalla det för / i vårt fall är det väldigt viktigt att våra konsulter vidareutvecklas hela tiden och då vet ni ju att det finns certifieringar man kan ta inom olika områden såsom JAVA och .NET o allt vad det kan vara för någonting. Så då har vi sagt om man tar ett sådant certifikat så har man också möjlighet att få en bonus för det när man är klar, som en liten morot för att man ansträngt sig för att ta dom här certifikaten. Det är väll en kort sammanfattning av de monetära belöningar som vi har. Sen så har vi ju det här med att varje chef har ju mandat i att belöna individer för goda insatser, på olika sätt och ett sätt är ju att ge biobiljetter eller någonting sånt här, va att / det e jättebra att du ansträngde dig lite extra och tack för hjälpen.

18 J - Är det något som de flesta cheferna gör?

19 H - Ja det gör alla cheferna

20 J - Och det är något som cheferna själva fixar?

21 H - Ja, det är vi som sagt att det är okej att göra såhär, så vi uppmanar våra chefer att uppmärksamma individerna på det här sättet och kunna dela ut den typen av mindre belöningar. Det är viktigt att visa uppskattning.

22 J - / Vad tycker du om belöningssystem.

23 H - I överhuvud taget?

24 J - Mmm

25 H - Jag tycker man definitivt skall ha belöningssystem.

26 J - Hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar i form av pengar, dvs. monetära?

27 H - Vad skall man säga / de flesta tycker någonting. Så kan man säga. Om vi tar det här till exempel belöningen som man får om man uppnått den bär debiteringsgraden men alla tycker inte det är kanske bra då man t.ex. har barn hemma, eller det är stressande att ha de här nivåerna att

nå upp till. Men andra tycker det är jättebra att själv kunna påverka det, och vi har gjort en enkät på det där och det står att flertalet ändå är positivt inställda till de här typerna av belöningar och belöningsystem. Och framförallt den här delen med att man tar del av företagets vinst. Den är ju väldigt uppskattad. Den står nog alla bakom och tycker det är bra att den finns.(Paus)

28 J- sen är det samma fråga då egentligen fast för icke-monetära då, hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar i form av icke monetära, så som till exempel de här biobiljetterna o sånt då.

29 H - Nä men det är också uppskattat. Det är ett bra sätt att säga tack så mycket. Att lägga något mer bakom dessa ord.

30 J - vi kommer gå in lite på statussymboler / Märker du att det finns någon sorts statussträvan i företaget?

31 H - Bland somliga, men det är väldigt olika.

32 J - vilka är det då, eller är det någon speciell sorts? / alltså någon högre uppställda eller?

33 H - Nej, jag kan inte urskilja en speciell sorts människor...en del människor verkar gärna vilja göra storverk i det tysta andra ha behov av att liksom visa och synas att man gjort någonting... en del tycker det är väldigt viktigt här med vad som står på visitkortet, att det står t.ex. specialist inom arkitektur till exempel medan andra tycker att bara namnet räcker. Jag kan i alla fall inte säga att det är en speciell grupp män eller kvinnor, jag har ingen uppfattning kring grupperingar men jag vet att det finns en del individer som drivs av status.

34 J - mmm / vad är en statussymbol för dig?

35 H - För mig personligen?

36 J - Mmm

37 H - Alltså (skratt) jag hör nog till den här kategorin som inte bryr sig utav det faktisk att ha fint rum eller den bästa skrivbordsstolen eller fina bilen eller någonting sånt där // Jaha vad är en statussymbol för mig (PAUS) Nej jag vet faktiskt inte.

38 J - Men om du tänker på dina medarbetare då, kan du säga någonting som du liksom direkt kan säga såhär det är rätt många som visar på status genom den här saken?

39 H - Ja en sak är det här med att ha en tjänstebil som vi har som en förmån. Det visar sig bl.a. i den här enkäten som vi gjort att det är männen som tycker den här delen med bil är viktigt. Dom har satt detta högt upp på listan medan kvinnorna satt den lägre ner. Omvänt så är det så att tjejerna har satt förmånen att få extra semester högst upp. Ju längre tid man är anställd hos oss / så får man extra semesterdagar, det är också ett sätt att premiera trohet i företaget.

40 J - mm ska vi se, vad tycker du om statussymboler i allmänhet? Är det något som du är positivt inställd till?

41 H - Att ha status och att ha statussymboler har funnits inom mänskligheten i alla tider. Det bara liksom finns där! Det är bara att acceptera.

42 N - Statussymboler i mjukvara, Finns det något som du tycker kan representera status i en dators mjukvara? exempelvis i företagets affärssystem eller företagets webbportal

43 J - Förstår du hur vi tänker?

44 H - Nä inte riktigt ni får nog lägga ut texten lite där

45 J mm, hur ska man säga, har ni ett affärssystem eller en webbportal?

46 H - ja en webbportal eller ett intranät kan man säga...

47 J eh... vi har tänt, det som vi har tänkt är väll egentligen är ifall vissa människor har tillträde till andra sidor o sånt här.

48 H - o att de får status?

49 J - ja, att det på något vis skulle påverka statusen

50 H - nä, vi har inte, den enda uppdelningen vi har på vårt intranät e att de som har personalansvar har en egen lite rubrik, där dom kan gå in, o där finns mallar o lite annat sånt som inte berör de så att säga vanliga anställda... men det är ingen status i det, tycker inte jag i alla fall / eller det är kanske inte riktigt det ni menar?

51 N - nä det var kanske inte, alltså webbportal var kanske lite felriktat, eller? (PAUS) Det är väll mer att tycker du att det finns något som kan representera status generellt i en dators mjukvara?, till exempel i operativsystemet som du har på din datorskärms

52 H - jag vet inte om jag tänker det som ni tänker på, kan det vara att man har tillgång till någon viss programvara, du är så duktig så du får photoshop här utav mig, är det så ni tänker eller?

53 J - alltså egentligen så handlar det mer om, alltså det skulle kunna vara just det här då som du sa eh / vi vill egentligen inte säga vad vi tänker vad vi tänker för att de...

54 H - ok nä, nä jag förstår

55 J men om, upplever du att det liksom finns statussymboler, eller är det något du inte tänkt på innan?

56 H- jag kan tänka mig att i en IT värld som vi jobbar i, och som ni kommer jobba i också när ni e färdiga, så kan det vara en viss status att ha tillgång till häftig programvara eller senaste betaversionen av någonting sådär och få möjlighet att testa det o sådär, en utvald skara på något sätt så, får möjlighet att testa och titta på saker som kommer ut, de är säkert lite status med, om det är kanske lite sånt ni far efter?

57 N - Ja

58 H - för det är väll i så fall något som visar att, eftersom nisse nu får tittat på beta, nu säger vi efterföljaren av Vista då kanske eller vad vi ska hitta på för någonting, så men det får inte Kalle, Pelle och Stina, men han får det för att han har gjort sig ett namn i branschen, o då är det naturligt vis status med det.

59 N - mm, vad tycker du om idén?

60 J - presentera den...

61 N - ja du hade inte fått läsa den nä,

62 H - nä jag har inte hunnit riktigt

63 N - nä men vi har nog samma, fast vi har tagit o bakat ihop texten ännu lite mer här, då presenterar jag idén så som den är skriven...

64 N - Kopiera texten

65 J - Förstår du idén?

66 H - Ja absolut

67 N - Så man extraherar tanken kring hur folk belönas i datorspel till ett riktigt system / i lednings och...

68 H - Jag kan inte säga över..., vad ska man säga

69 N - Det är inte, det är mer idén om du tror att, vad ska man säga... tror du att det är möjligt, låter det intressant om det hade fungerar?

70 H - Det är säkert möjligt, jag är inte lika säker på att det är bra? / Såhär spontant

71 N - nä... Varför då? (PAUS)

72 N - du e: // etiska.

73 H nä // kanske inte så mycket sånt utan det är: // eh /

74 N - blir det för mycket f:

75 H - ja ett kom jag på att man vill ha den typen av // eh: // vad ska man säga// konkurrens då, tävlan i företaget// det är kanske inte så allmänt givet att man vill det// o: så måste ju någon också på något sätt vara domare och säga att nu har/ kalle har presterat så bra att han får det här men Pelle var inte riktigt lika duktig så du får det inte // eh:/ o: känner sig kalle då //eh:/

76 H - nu ska ju inte alla vara lika och vi belönar än idag om nån gjort något bra så någon måste på något sätt var lite // domare här då såhär // eh:

77 H - sen är jag inte så säker på att det triggas alla / det triggas kanske en del (PAUS) att få det så, då får man hitta något annat / det kanske man kan tänka sig att man har ett annat belöningsystem till de som inte triggas av// just dom bitarna då // eh: /

78 N - Man kan ju leka med tanken att / om nu dom här delarna som du säger eller som du tror att som du tror att folk känner sig lite utstötta och så vidare att man / eliminerar den här känslan och den kontexten och / det blir att det verkligen blir ett lednings och styrnings instrument som/ som alla är nöjda med.

79 H mm_ _ _ jag tror såhär // eh/ dom flesta här har visat lite granna i vår enkät också att // eh: // de flesta vill ha sina, så kallade belöningar eller nått sånt //eh: /i pengar egentligen, för då får man själv bestämma vad man vill göra med dem, //eh: / och då kan de gå o köpa det här programmet om man vill ha ett häftigt på min dator eller någonting sånt här, // antingen köpa genom jobbet eller gå till en butik och köpa det eller på nätet eller något annat sånt //eh:/ men det är ganska vanligt förekommande, att folk säger att de (paus) varför ska man få det här på det sättet varför kan vi inte få pengar i stället då kan jag själv välja jag kanske mycket hellre vill köpa mat för pengarna eller någonting annat // om det så att säga är kostnadsneutralt för oss på företaget, vi är ändå beredda att lägga ett ex antal kronor, ge det till mig i pengar då i stället // det är ganska många som tycker på det sättet, så att / jag tror att vi är en ganska liten skara som triggas hos oss då utav hatt ha den typen utav belöning.

80 J - Om man tänker då //eh:/ att man har båda / belöningssystemen //eh/ alltså den här idén som vi har och sen så har man / era traditionella också dom som ni har nu liksom / tror du att det skulle // tror du att det skulle funka eller tror du att folk skulle strunta i att använda // eller inte skulle bry sig om de här belöningarna i mjukvaruform?

81 H - jo alltså jag tror att de finns dom som skulle bry sig en del skulle inte bry sig ett dugg, en del ser den här maskinen precis bara som det jag gör på jobbet, som sitter o jobbar med, håller aldrig på med dator annars, k man skickar mail o betalar sina räkningar o allt sånt här men har liksom inget intresse av att sitta och pula vid datorn // så finns det andra som inte gör något annat än att sitta vid datorn (Paus) //eh:/ hela tiden då som experimenterar och testar o latchar o såna här saker. (PAUS)

82 H - somliga människor kan säkert// triggas på ett positivt sätt de //så kan det vara men man ska nog i så fall ha en kombination isåfall precis som du säger (PAUS) och lite grann har vi lekt med tanken på just sådana saker att istället för att ge en person //eh:/ ex antal kronor i bonus eller något annat att den här personen får köpa en lite häftigare mobiltelefon eller någonting annat/ det är ju lite granna samma tänka kan man säga då // eh// men det finns ju skattemyndigheter som har synpunkter på sånt här saker också vad man får göra och vad man inte får göra vad det blir löneförmåner och sånt här //om man verkligen analyserar sånt här så kan jag tänka mig att om vi nu pratar om programvara som man inte behöver för sin kunds skull uran av andra skäl, om der nu är den typen vi pratar om här, så blir det en löneförmån, och så ska man, om man ska spela efter reglerna så ska den anställde betala skatt på det och arbetsgivaren ska betala sociala avgifter och sådär på det också, det e klart att det finns sätt att kringgå, och inte tala om saker och ting men om man ska gå by the book så är det på det sättet, det är väldigt strikt lagstiftning runt det där, allting som en anställd får är egentligen lön och då ska det beskattas (paus) Jag vet inte om nu har tänkt på det men så är det faktiskt.

83 J - nä vi har faktiskt inte tänkt på det alls men det var ganska intressant faktiskt.

84 H - Kan man sen säga att en programvara är liksom / ja men det här behövs i jobbet // då är det ett arbetsredskap naturligtvis. Men få program som bara som inte har med jobbet att göra ta photoshop t.ex. en exklusiv variant om det nu finns nåt sånt eller datorspel kanske är något annat sånt här då då är det ju en ren // gåva, så då är det ju löneförmån egentligen // faktiskt

85 N - ja vi har varit inne och snuddat in lite på effekterna faktisk // pratat om det

86 J - men /eh // om vi säger såhär / om vi säger att ett sådant system hade införts på ert företag och det hade används i// alltså/ parallellt med era andra system //eh/ vad tror du i så

fall ett sådant system / det är kanske lite svårt att tänka sig in i men fantisera dig in i det/ vad tror du att det skulle få för effekter // alltså?

87 - H jag tror att det skulle få samma effekter som dom belöningsystem vi har idag // att det skulle attrahera en del //eh:/ och de människorna skulle säkert kunna göra lite extra för att uppnå dehär / vad det är för någonting då / mjukvarumässigt som man kom på eh precis som det är idag med den här bonusen som är grundad på debitering eller dehär som certifierar sig och får en bonus på det så det triggas olika människor och det finns självklart människor som skulle triggas av det här också, det är jag övertygad om, så att, man ska nog bara inte eh// eller nu låter jag lite kritisk till det här

88 J - det går alldeles utmärkt _ _

89 H - eh / jag tror kanske inte egentligen jättemycket på den egentligen då men det finns en grupp människor som säkert skulle triggas av det här.

90 N - Men i styrnings och ledningssyfte // att ha ett system som // belönar folk med saker som egentligen inte // kostar någonting // om man ser det så förstår du vad jag menar då?

91 H - vad menar du att det inte skulle kosta nånting då?

92 N - ja systemet kostar ju att // införa om vi nu leker med tanken // sen e det väll, sen e väll en intressant del då om det skulle finnas någon genomslagskraft i det här att företaget belönar anställda med // så som man blir belönad i ett spel alltså du / får en grej på din skärm det kostar ju dom ingenting egentligen.

93 H - man måste ju, på något sätt måste man ju köpa in de här grejerna som // man får på sin skärm då som du säger.

94 N - Ja man köper in själva //

95 H - programvaran

96 N - ja / och implementerar det i hela företaget // om man då ser det ur ett styrnings och ledningsperspektiv.

97 H - förstår jag dig rätt om, och jag vet inte om jag tänkt rätt, men jag kör med mitt photoshop som det nu skulle vara en attraktiv programvara säger vi så måste vi köpa in licenser till photoshop i så fall, tänker jag rätt då eller?

98 N - ja det behöver inte: bara, vara, du, ett, ett program som är en status

99 J - alltså _ _

100 N - det kan vara en funktion kanske också

101 H - som tillexempel?

102 N att komma före, först i skrivarkön kanske jag vet inte, (skratt)

103 H - ja fast det där håller ju inte när man jobbar för att alltså eftersom vi är ett producerande företag så kan ju inte vi // eh/ på något sätt säga / kalle är duktigast han får komma först i skrivarkön / för att / de

104 N - Ja, nä det var kanske ett dumt exempel kanske men // man kanske skulle kunna kategorisera dom då // dom olika belöningarna alltså // funktioner // mjukvara // ja den tredje vet jag inte riktigt va det skulle vara

105 J - nä för vi hade den tanken att man blir belönad alltså så att man kanske får ett snyggare gränssnitt alltså att det inte skulle / det kostar ingenting // förändringarna eller förbättringarna utan de man förändrar bara alltså // i datorn förändrar man 1:orna och 0:orna _ _ _

106 H - du sa förbättringar // och i min värld då så tänker jag en förbättring det för att något fungerar bättre än vad det gjorde tidigare, kanske snabbare eller lättare att använda eller vad det kan va för någonting och då tycker jag det är en självklarhet att alla ska ha tillgång till det för då blir vi duktigare på producera det vi gör, alltså vi säljer våra tjänster det är ju så, och ju effektivare arbetsmiljö vi har ju mer kan vi producera på kortare tid ju mer pengar kan vi tjäna så det vore ju spik i foten på oss själva o säga att halva företaget får inte jobba med den här arbetsmiljön som är så bra // Förstår du hur jag tänker?

107 J - ja jag förstår precis vad du menar

108 H - är det en förbättring så ska ju såklart alla få del av den förbättringen det är ju håll i huvudet för ett företag som vårt, tycker jag då, eh / om det inte är en förbättring som bara liksom gagnar ens privata grejer på något sätt, då är det en annan sak, det var därför jag vände lite på mig när du sa först i skrivarkön o sånt där det skulle liksom aldrig funka, o sen kan man då, snyggare gränssnitt eller något annat sånt här det tror jag inte folk triggas av, hoppas inte det, inte så att det skulle vara ett styr och ledningsinstrument på något sätt, alltså inte i den graden det skulle bara vara lite liksom grädde på moset då liksom att, då kanske man kan va inne på det här med status och att vi sitter väldigt mycket i öppna landskap o sånt här både här på kontoret, när vi sitter hos kunder och det e klart går någon förbi wow! vilket häftigt gränssnitt du har, ja det har jag fått därför att jag gjorde så bra jobb föra vecken// kanske det blir lite status på det och om omgivningen vet det att fan va duktig kalle är som har, det är minsann bara 10 % av våra anställda som har det här häftiga gränssnittet, som är inne på den statusen, men jag tror inte att det är så många som triggas utav det, jag tror faktisk inte det, en del gör det.

109 N - men det är väll det spåret som vi _ _ _

110 J - men för att gå tillbaka till det här, vi är inne på effekterna av ett sådant här system, men vi kom på sidospår, men tror du att det skulle ha några effekter på företagets kultur, just det här med att (Paus) eh / det går någon förbi jävlar vad fint gränssnitt han hade.

111 H - jaa, kanske, nu, jaa jag fyllde år i går, jag fyllde 49, så jag tillhör en annan generation då, (skratt) så att det är säkert så att människor i er generation då, lite yngre, kan jag tänka mig ser saker på lite annorlunda sätt, jag ser ju på min grabb som är 15 år att han använder datorn på ett helt annat sätt än vad jag gör. Så jag kanske inte är representativ, men utifrån den vecklighetsbild som jag har tror jag kanske inte det skulle ändra så särskilt mycket. men det e som sagt jag... hör till dinosauriekullen (skratt).

112 J - Jaa / eh, då har vi egentligen tagit upp de här också, men vi kan väll köra igenom dom så har vi det gjort (skratt).

113 H - (Paus) jag vill bara säga det att, jag spelar i princip aldrig datorspel det har väll hänt nått enstaka spelat någon gång kanske, men för de som gör det, det finns ganska många som håller på med det här vi har ju bland annat en counterstrike klubb som kör varje onsdagskväll tror jag det är eller något sånt här. Så vist finns det ett gäng som jag inte riktigt är med i så att säga som att kör mycket, jaa, datorspel och är inne i det här med belöningar och extraliv och allt vad det kan vara för någonting, som kanske har en helt annan syn på det här än vad jag sitter och förmedlar till er nu, jag vill betona det, det här är min personliga bild av det hela / ah förlåt jag avbröt dig, du hade några saker kvar.

114 J - ja, eh /nu, vi kan ta det sen i och för sig / jag tänkte här på om vi kunde komma i kontakt med en av de här counterstrike killarna / eh tror du att det skulle ha några effekter på de enskilda individernas arbete. Det har du egentligen redan sagt det men...

115 H ja alltså det tror jag nog, på de individer då som faktiskt kan triggas av de här, och det finns nog såna det gör det säkert

116 N - Counterstrikegänget?!

117 H - tillexempel då va (skratt) precis, eh, skulle säkert kunna triggas av det om man viste liksom att man skulle uppnå det här för att få detta eller något sånt här personlig (paus) visst, men jag tror kanske inte att inte i så stor omfattning så att man liksom i ett styr och ledningsperspektiv kanske skulle ehh... se att det här verkligen påverkar människors beteende i vår organisation på det här sättet, jag tror kanske inte det.

118 J - tror du att det skulle ha några etiska konsekvenser?

119 H - ja det beror på hur de här ser ut naturligtvis med belöningarna, men det kan man säkert göra så att de inte är etiskt känsliga, så att säga, det är jag övertygad om.

120 J - så det ligger mer på utvecklingen..?

121 H - Mmm, hur man gör det och så här va och hur man presenterar det och så vidare, kan man säkert hantera tror jag?

122 J - Ja det var väll allt, har du några frågor? Sådär

Efter detta fick jag numret till en av personerna i "counterstrike" gruppen, och Hans pekade tydligt ut att allt det han hade sagt var vad han tyckte och att det säkert finns andra uppfattningar. Han sa utöver detta att "det är en spännande tanke, jag har inte hört någon annan som tänkt i dom banorna innan" och frågade lite om företag vi skulle intervjua och så vidare. Vi frågade honom också om han tyckte att vi kunde förbättra något i intervjun, då detta var den första intervjun vi genomförde, på detta svarade han "det som jag tyckte var svårt var att få grepp om vad ni menade, jag tänkte lite i andra banor som ni märkte, hur de här belöningarna skulle kunna tänkas se ut" denna insikt mynnade ut i en diskussion som vilken gav ganska matnyttig data vi hade inte heller stängt av micken vilket vi nu skattar oss lyckliga för. Diskussionen gick så här.

123 N - Men det som du sa med att kalle gick och tittade på lisas skäm liksom, det är väll lite mer åt, just den känslan som en annan anställd kan känna mot en annan som _ _

124 H - Det finns ju företag, vi har inte gjort det men, som har sånt här ”månadens konsult” och sånt här då så får man en stjärna på väggen eller på anslagstavlan på kontoret eller på intranätet, ”månadens konsult den här månaden är Pelle och han är månadens konsult därför att” o sådär då va, det är ganska många företag som har den typen av / o det e klart att man kan tänka sig att det återspeglas på nått sätt då på skärmen, en skärmläckare kanske, ja jag vet inte, just att omgivningen ser att, då kan det kanske ha positivt värde, att man synliggör bra prestationer på det sättet. ehh.. och det kan kanske stimulera, människor som har lite av de här tävlingsinstinkten liksom att ” / kul nu blev jag månadens konsult här”, fick den uppmärksamheten. Det var kanske lite så ni tänkte?

125 J - Ja för det var lite det vi tänkte, du vet man får guldstjärnor i mellanstadiet, va var lite den tanken.

126 H - Ja då tänkte ju jag lite grann i fel banor, så om ni frågade efter tips så kanske ni ska vara tydligare med det från början

127 J - Ge ett exempel eller styra de då alltså?

128 H - Ja om det är så ni tänker, för jag var lite osäker på hur ni tänkte

129 J - Nä men, jag tyckte att det var bra det här med att gå förbi och kolla på gränssnittet, jaa tror att vi kan dra den, nästa gång

130 H - Ja för då är det ju statushöjande för den personen, alla människor mår ju bra av att bli uppmärksammade när man gör något bra. Precis som man kritiserar någon så ska man göra det på tu man hand och inte inför andra och tvärt om när man gör något bra då ska du göra et så offentligt som möjligt. O att då liksom alla vet om att har man det hör gränssnittet, den här guldstjärnan uppe i hörnet där, mm då kan det vara en kul grej att experimentera med, absolut.

Bilaga 3

Intervju med Richard Rydén, ansvarig över konsulterna på Atea

Transkribering:

1 J - Ehh o får belöningar för de uppgifter som de utför i form av då förbättringar och tillägg såhär i sin karaktär, alltså då en form av belöning i mjukvara ehh och det vi vill göra e då, alltså vår idé går ut på att vi vill flytta ut själva utförandet av uppgifterna till verkliga världen och sen hålla kvar alltså själva belöningen i mjukvaran ehh så om man då kopplar det till det här med guldstjärnor ... i mellanstadiet ... eller liksom, när man får, när man ehh. det här blir väldigt enkelt liksom men ehh man utför en uppgift i verkligheten och sen så får man en guldstjärna på sitt gränssnitt tillexempel

2 R – Ja, ja, ja

3 J Och så sitter man i öppna arbetslandskap landskap liksom, så går någon förbi o tänker, ”jävlar han har tre stjärnor där, varför har inte jag så många”, ”ja det fick jag för att jag gjorde så bra för mig, liksom förra veckan” där, så liksom

4 R - Ok, ja så alltså du kommer upp så du gör, kommer upp till olika nivåer ifört ett visst antal certifieringar du har gjort ett visst antal vassa uppdrag och så vidare så ser, ser gränssnittet på din skärm ut lite annorlunda så att folk säger shit!

5 J - Precis, det blir liksom en slags, statussträvan där liksom ”ett sånt vill jag också ha” så jobbar man kanske lite hårdare såhär

6 J - Ehh, ska vi se, och syftet med intervjun är liksom o gå igenom lite kort såhär vad ni har för belöningsystem ehh, gå igenom statussymboler, statussymboler i mjukvara o sen... ehh... vad du tänker och tycker om idén. (Paus)

7 N - Då kör vi

8 R - Bra

Här börjar jag leta efter en penna, för att kunna skriva ner ”fiskkrokar” som jag snappar upp under intervjun, Richard, ger oss båda vars en penna och säger ”dom kan ni få” och ler. Det blir lite små snack om samla på sig pennor och sen kommer vi in på rätt spår igen.

9 J - ska vi se, hur gammal är du?

10 R - Jag e 47 år

11 J - 47 år, ehh, och vad har du för position i organisationen?

12 R - ehh jag är ansvarig över hela konsulter och tjänsteverksamheten, så att ehh, 100 personer i min organisationsdel.

13 J - ok, och dina arbetsuppgifter vad är dom?

14 R - ehh mina arbetsuppgifter... är ju främst att... ansvara över att vi har dom medarbetare. ehh ..som marknaden behöver och eftersträvar, att vi har nöjda medarbetare som har den kompetensnivå den utbildning och känner den motivation så att vi kan leverera ehh högkvalitativa lösningar till våra kunder, det är min främsta uppgift och givetvis då är det ju en ekonomisk skida av de här liksom att, ha dom så fullt belagda som möjligt också (Paus)

15 J - mm, ok, ehh... och hur många år har du varit anställd i företaget eller koncernen?

16 R - ehh sen 2001 så det blir väl drygt i fem års tid

17 J - ja, det va de lite mer generella frågorna.

18 R - men, den här arbetsuppgiften, eller den här tjänsten har jag bara haft i två månaders tid

19 J - ja ok, ok, mm (paus) ehh / jag kommer att gå in lite mer på belöningssystem ehh / inga hemska frågor (skratt), ehh... använder sig organisationen sig av belöningssystem i någon form?

20 R - jaa, ehh, och för den delen där jag kommer ifrån som heter Ementor, vi har ju varit tre företag va som håller på att fungeras ihop nu till ett enda, har vi ju använt bland annat ehh ett ekonomiskt belöningssystem system som innebär att, då en fast lön o sen har du en mållön och den anställda har då en fast lön som är 85 % av sin mållön och 15 % kan man då säga är en rörlig del, och den rörliga delen får man utbetalt en gång i månaden där man mäter, hur den anställde, hur mycket ute och fakturerat, själv va, det står för 75 % av de 15 % och 25 % står hur gruppen totalt sett har presterat ehh ja.

21 J - är det de belöningssystem ni har, eller har ni ...

22 R - ja det e det belöningssystemet som vi har, sen däremot så bedriver vi ju en kompetensutveckling, vi vill ju så att säga ha motiverade medarbetare som tycker att det är skoj o arbeta i vårt företag o sådana här saker o en del i det va är ju att ständigt så att säga förkovra sig och förbättra sig va och det är ju en ömsesidig strävan både för den enskilde individen och för, för företagets sida va, så att ju mer komplett du är som tekniker och konsult, eller desto mer specialiserad du är, desto mer kan vi ta betalt för honom ute på marknaden eller henne ute på marknaden va, ehh så det här går lite hand i hand va och ehh många som arbetar hos oss va, vill väl anställa såna som arbetar hos oss va, som har en strävan om att hela tiden vill, vill förkovra sig o bli bättre va och där understöder vi ju dom med både interna och externa utbildningar, så det kan vara allt ifrån certifieringar inom Microsoft eller till några av teknikbitarna, teknikbitar till mer generella som, projektledarutbildningar, IT -utbildningar o så vidare, och där har vi ju en, ett medarbetarsamtal varje år där vi går igenom det kommande årets planering med medarbetaren, och sen så följer vi upp det här åtminstone kvartalsvis med medarbetarna, så att säga (PAUS) ehh / har du nu tagit de här certifieringarna o har du haft möjlighet och tid eller har du suttit för mycket ute på arbete så att man, har liksom en interaktivitet med dom bitarna, med / i belöningssystem vet jag inte ehh, alltså på något sätt så är det att skapa sätt att kunna utvecklas.

23 J - mm, men de får de här utbildningarna liksom gratis?

24 R - ja, o ja

25 J - ehh / vad tycker du själv om belöningssystem?

26 R - Ehh / alltså jag ehh / tror ju på den här biten och det har jag ju sett fakta på också liksom att, att du får ut mer utav medarbetaren är ju mer fokuserad på att vi plockar ut rätt pris utifrån marknaden, att vi fakturerar ut ehh... dom timmar vi ska utmed kunden om han har en morot att, att han får något positivt tillbaka om han gör det här

27 J - mm, hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar i form av pengar? Alltså det vill säga monetära

28 R - ja, de monetära bitarna, ehh... ja då som jag säger då, dom blir mer affärsmässiga, dom ehh. tänker ju till när de är ute hos kunden om dom även så att säga, kan säga ok, här kan vi sälja in mer saker och det kan gynna min egen min egen plånbok, och mina kollegors plånböcker och så, sen så e ju inte det, sen så ser inte jag det som det enda sättet, där måste ju finnas andra incitament ehh, modeller också va, men ehh det är en del av det vi har arbetat med och vi kommer ju från en kraftig så att säga lågkonjunktur får då för en två tre år sedan som, som innebar att varje intäktskrona var ju guld värd för att det var ju så få intäktskronor som fans ute på marknaden, så vi var ju tvungna att friställa många människor under den perioden, och ett sätt att skapa fokus då kring intäkterna var ju liksom att ha en rörlig lönomodell

29 J - eh hmm, det är egentligen lite samma fråga men ehh.. då för icke-monetära, hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar som inte är i form av pengar, då?

30 R - (tung utandning) jaa, men alltså det är den här stoltheten va, som du bygger på va jag menar det är såhär också att ehh... vi är ett antal individer och individerna arbetar ju i grupper, mindre och större grupper, o man vill ju alltid positionera sig gentemot sina ehh // kollegor o sånt va, genom att, dom ska se upp till en va, att man är duktig och så vidare, så att det är positivt

31 J - ja vi kommer att gå in lite på statussymboler nu, det går snabbt fram, (paus) märker du att det finns någon slags statussträvan i företaget?

32 R - (tung utandning) ja alltså, som, som konsult, tekniker och sånt kan statusbitarna var lite annorlunda än kanske för en del andra, man vill ha de senaste teknikprylarna är ju definitiv en sän grej, vassaste arbetsredskapen, de senaste programvarorna och så vidare, den senaste variationen utav operativsystemet, så att liksom det, åt, de brinner mycket för tekniken så att säga (PAUS)

33 J - Mm, ehh.., och vad är en statussymbol för dig, då?

34 R - (tung utandning) för mig så är ehh / är statussymbolen att faktisk kunna leda en organisation som gör att medarbetarna ständigt utvecklas och tycker det är jäkligt skoj på jobbet, det där brinner jag för, det tycker jag är jätteskoj va, och det är en status för mig jämfört, där jag kan sitta och (skrattande, hörs otydligt kanske briljera?) mot mina vänner o sånt, fy skjutsingen vi är ett gott gäng här o, dom är på hugget och vi gör det o det och så vidare så det, det... (PAUS)

35 J - ska vi se, (PAUS) det har du redan svarat lite på men ehh. , har du någonsin uppmärksammat att det finns något i företaget som representerar status bland dina medarbetare inklusive dig själv?

36 R - ehh, ja som sagt va de det de här teknikbitarna va och ehh / (PAUS) ja de e väl framförallt de som, vi är ju en bransch som e otroligt teknikdriven så att, det är där någonstans att man hela tiden vill vara på edgen, alltså på gränsen på det nya, senaste, det fetaste, det häftigaste

37 J - är det såhär mobiltelefoner o sånt här också?

38 R - ja, precis ehh...

39 J - så det har liksom inte bara med jobbet att...?

40 R - ja jobbet, nä, nä men du kan ha flashigare mobiltelefoner där du kan kommunicera och ta emot order och ehh ja (skratt)

41 J - mm nä men jag förstår, ehh o då kommer vi in lite på det här med vår idé, men statussymboler i mjukvara då, ehh finns det något som du tycker kan representera status i en dators mjukvara, ehh / då har vi exempelvis i ert affärssystem eller alltså i ...

42 N - webbportalen kanske, eller det är kanske ett dumt exempel med webbportalen...

43 J - eller bara allmänt i en dators mjukvara

44 R - ja men alltså det skulle väll kunna vara på något sätt att när du loggar in och loggar på va så får du en, ett annat gränssnitt så att när dina kollegor som går förbi, så säger dom vafan han har guldfärgat gränssnitt eller ehh. Att på något sätt att det kommer upp en blänkande grej, när man loggar på alla maskiner ok, veckans prestation, kalle har nu uppnått nivå fyra här va och att han har nu... fyra stycken guldkronor

45 J - mm, k, du nämnde det också innan såhär senaste programvara, e det någonting som du tror är, statussymboler i mjukvara, eller de e liksom, det är mer allmänt?

46 R - e ju rent allmänt, men jag menar ehh...

47 N - det är ju mer en funktion då så att säga, som en slags statussymbol

48 R - som jag ser det också då, för att, men visst alltså de, vi har ju varit betatestare av det nya Vista såna här grejer, o dom som har varit inne o gjort det där, det har ju varit en status mot de andra som inte är inom den kretsen

49 J - mm, det e bra, ehh. tycker du att det finns, idag, att det finns statussymboler i ert företags system?

50 R - ehh... ja, det finns det ju alldeles säker också, det e ju också lite gran, va liksom det finns säkert en rangstege liksom att dom som sysslar med kommunikation och säkerhet att dom anser sig för mer än de som sysslar med själva operativsystemet och AD(svårt att urskilja) change o såna här saker, så att där e en massa såna här nog informella schatteringar i de olika grupperna också (Paus)

51 J - mm, ja, då kommer vi in på vår idé då alltså, / o du har förstått denna?

52 R - mm

53 J - vad tycker du om idén?

54 R - eh. alltså som ett komplement, alltså så att eh / jag tror att man måste ha många olika belöningsystem o många olika så att säga sätt att göra att arbetsplatsen blir attraktiv framförallt nu för att attrahera typ ni när ni ska gå ut på arbetsmarknaden va o då e det ju inte bara lön som

gäller utan det är ju så att säga kanske andra sorters och ehh.. traditionellt e ju det här med utbildningar och förkovringar at kunna så att säga ha såna möjligheter att arbeta med stora vassa projekt och sådana här saker, men också liksom att ehh vad vet jag liksom att ehh man har möjlighet att kunna... ha någon friskvårdsdag eller ja, alltså liksom andra saker som man liksom inte bara har exakt med, relaterat till jobbet..

55 J - mm, k

56 N - det är viktigt att baka in de också.

57 R - ja, ja, ja

58 N - man kommer aldrig från den här biten just med pengar också

59 R - nä, pengar e ju ett grundfundament, (PAUS) eh / o har man bara liksom koll på pengar liksom att det är ett medel och inte ett mål va (skratt)

60 J - det är många som kanske tycker annat (skratt)

61 R - annat, ja precis va, men kan man ha det som ett medel för att kunna alltså, åka skidor i Colorado så e det väll ok va, men ha det för att man ska ha upp emot 100 000 spänn va som man bara ska, ja

62 J - men, tror du att idén skulle funka? alltså om man skapar ett sånt här system och inför det på ett företag

63 R - ja alltså, företag va som framförallt tror jag, företag som är som vi inom IT sidan och såhär så tror jag det skulle funka, kan jag tänka mig, men som ett komplement till de andra belöningsystemen o sånt

65 J - eh / o då kommer vi in lite på effekterna av ett sånt här system då, eh / vilka effekter tror du att ett sånt system skulle få?

66 R - ah dom effekterna dom ser jag ju mer på, på den, som andra belöningsystem de ska ju påverka motivationen att göra ett ännu bättre jobb va liksom att anstränga sig, ta ytterligare ett extra steg, framöver,.. o det innebär ju i sin tur att, företaget får ute en eh / nöjdare medarbetare o nöjdare medarbetare genererar mer pengar till företaget... det är svårt att kvantifiera o så vidare va.

67 J - jo det e klart, men eh / om du så fantiserar dig in i det liksom tror du att den här statussträvan som ehh vi då tänker att det kommer skapa lite, att det kommer påverka negativt eller positivt

68 R - ah det kommer säkert att vara positivt, o jag vet ju, nu kom jag in i IT branschen väldigt sent sex sju år sedan men jag vet ju dom som har varit här inne o liksom de har ju berättat hur de har suttit här på kvällarna o spelat spel i nätverk tillsammans (skratt). O sådär o jag menar det kan ju skapa liksom ett, då e ju såna här belöningsystem då skitfräckt va.

69 J - eh / tror du att ett sånt system skulle påverka företaget kultur?

70 R - ah / jag tror att vi skulle upplevas som ett mer ett modernt företag va och att kunna attrahera medarbetare helt enkelt, nya merarbete

71 J - andra medarbetare.

72 R - andra medarbetare för, fler det är ju viktigt att hela tiden att få in nya, hungriga människor som är beredda att vilja vara med på den här resan, framåt... Så att ehh därför måste man hela tiden liksom se över o se hur fungerar företaget vad e det för företagskultur o såna här saker, liksom att det inte blir ett föråldrat eller stelt företag o det fungerar inte så bra i vår bransch ihåller

73 J - mm, tror du då att det skulle ha några effekter på resultatet, alltså de långsiktiga resultaten? Ehh

74 R - ja det var som jag sa liksom, får man mer motiverade medarbetare o man får taggade medarbetar så, så i slutändan så genererar det alltid mer resultat i företaget, helt enkelt.

75 J - okej, och ehh / till sist faktisk, tror du det skulle ha några etiska konsekvenser? (PAUS)

76 R - ja men alltså, det är ju som med spel och allt annat att ehh / ja kommer ihåg, det var väll någon form utav spel som var, våldspel av något slag va som var uppe o testades i rätten, nu blev ju inte det fällt va men jag tror liksom att ett belöningsystem va som, där du får fyra gevär, en Kalasjnikov eller nått sånt va de, nä alltså det får ju var någonting med värden som man vill skapa i företaget va.

77 N - det måste hänga ihop med...

78 R - ja, det måste ju, allt det här måste ju så att säga hänga ihop med företagets värderingar kultur, o såna här saker så att belöningsmodellerna eller ikonerna eller vad det nu kan va så att säga gör att man får en högre, man känner sig ännu mer involverad i företaget (Paus)

79 J - så att det passar mer in i företaget, mer, alltså, mer att man utvecklar det mer etiskt

80 R - exakt alltså så att man känner sig ännu mer knuten till företaget

81 J - Ja det var väll egentligen våra frågor, Har du några frågor själv?

Vi lovade här efter att vi skulle skicka slutresultatet till Richard, och vi frågade vidare om han ville vara anonym, vilket han svarade inte var en nödvändighet. Efter detta kommer Niclas plötsligt på en tråd från förra intervjun vilket handlade om ålder och då frågade vi.

82 J - om du tror att ålder spelar någon roll, alltså på hur folk påverkas av

83 R - jaa, alltså jag tror ju att ehh, att ju äldre man blir ju mer konservativ blir man och eh jag tror det e rätt många även i min ålder som inte kanske har varit med o upplevt det här med spel på samma sätt va, har svårare att kunna tänka sig in i att det här kan vara nått men samtidigt så har de flesta barn va o det finns väll liksom ingen familj som inte har trådlöst nätverk o barnen sitter o, framför på nätet o spelar o såhär va så att...

84 J - men tror du ifall, alltså ifall ni hade infört ett sånt här system och ehh alla berörs av det liksom och liksom helt plötsligt ploppar det upp här till en äldre medarbetare som aldrig har

spelat dator, så går han in på eran webbsida liksom så kollar han där ”ja, du har fått en guldstjärna för det här och det här” tror du han skulle beröras av det?

85 R - om man säger, det får ju säker mindre eller större effekter beroende på vilken ålder det är, det tror jag helt klart va liksom, den här effekten för de som är äldre kanske blir något mindre men det där vet man inte ...

86 N - nä för det kan ju, alltså, åldern behöver inte va.

87 R - livsavgörande nä...

88 N - det kan nog mer hänga ihop med engagemanget.

89 R - och attityd.

90 J - en livsstil på nått sätt.

Bilaga 4

Intervju med Kristi Härdig

Grundidén förklaras.

1 N - Vi flyttar alltså ut belöningskontexten från datorspel till en tänkt applikation.

2 C- Ja, jag förstår precis vad ni menar.

3 J - Ja, då börjar vi med dom generella frågorna först. Hur gammal är du?

4 C - Hur gammal jag är? 35!

5 J - Vad har du för position i organisationen?

6 C - Jag är teamchef men jag är både personal och kontorsansvarig för detta här kontoret.

7 J - Okej, och dina arbetsuppgifter vad innebär dom?

8 C - Ja, de rent administrativa uppgifterna är ju att se till att vi får in tidrapporterna, se till att vi fakturerar kund rätt utifrån avtal / leveransansvar / att följa uppdragen / kontrollera förväntningar / att vi håller tid och kvalitet gentemot kunden / där är det mer kundkontakt / jag jobbar inte med sälj / det är liksom det här liksom som rullar på / att följa upp konsulterna och se till så att allt ser och går rätt till i systemet. Utöver detta så är det personalansvar att hantera allt ifrån lönerrevisioner till personliga utvecklingssamtal / uhm / lönesamtal // uhm / uppsägningar, rekryteringar.

9 J - Okej.

10 C - (skratt) det är jag det.

11 J - Och hur många år har du varit anställd på företaget?

12 C - På Sogeti?

13 J - Mmm

14 C - Sex månader

15 J - Ja, då kommer vi gå in på det här med belöningsystem. Använder sig organisationen av belöningsystem i någon form?

16 C - Ja det gör vi // i / någon form.

17 J - Okej.

18 C - Mmm

19 J - Kan du utveckla det lite mer?

20 C - Ja, vi har ett system där vi mäter prestation / på varje konsult i sina uppdrag utifrån förväntan och resultat. Så vi har en väldigt // bra process / för att göra detta / ganska så oladdat / detta mäts och betygssätts efter olika tidsperioder. Så utifrån det utslag som konsulten får / efter prestation / så får de varierade belöningar. Får man T.ex. högst betyg inom Sogeti Sverige så kommer den personen upp på anslagstavlan...

21 N - Man uppmärksammas helt enkelt som person inom företaget?

22 C - Ja, man uppmärksammas // och när man får någonting i handen, rent konkret / så bestämmer ju det kontoret det // så kan det vara allt ifrån restaurangbesök till en flaska vin ...

23 N - Biobiljetter?

24 C - Biobiljetter, lite B-filmer (skratt). Men det ska också vara personligt också, inte så här att det är samma för alla, utan att det mer / så här / är lite / mer speciellt / Våra belöningsystem har vi inte kontroll över utan det är ju kunderna som // Vi sitter ju i en region där / där // där / där man helt enkelt inte får vara för bra för då måste dom betala oss mer. Eller hur? Har alla våra konsulter femmor så / så jobbar alla på topp / och då borde vi kunna begära mer betalt än en annan leverantör / kanske? / Så det är en viss del av betygssättningen som kan påverkas av det / Det måste vi hantera internt / utifrån vad det är för kund som sätter kriteriet / Så det är inte helt enkelt.

25 J - Så det är alltså kunden som sätter en sorts referensram

26 C - Ja, så alla vet vad det går ut på / så får man en femma så blir man belönad / får man en fyra eller tre beroende på kund så är det ju / sen är det kontoren som får belöning / för den genomsnittliga liksom betyget vi får / för det här görs vi ju regelbundet och så tittar men genom hela året och som kontor är det ju // mmm / det är ju det mest konkreta

27 J - Då har ni alltså inga belöningsystem där ni får pengar eller löneförhöjningar?

28 C - Vi har bonus, men alla har samma oavsett prestation // och sen har vi debiteringstidsbonus.

29 J - Vad tycker du själv om belöningsystem?

30 C - Jag tycker det är bra / det får inte vara / vad ska man säga / det måste hanteras rätt (PAUS) så att man inte liksom nedvärderar dom andra på något sätt / Men jag tycker det är jätteviktigt att dom som får uppmärksamhet hos kunden // att / att dom märks och syns i vår organisation / och att folk kanske vänder sig till dom osv. / så att dessa personer vet att dom är bra på något sätt / det ska fylla många syften / inte bara ge den personen beröm / utan att se nyttan / att vi är duktiga tillsammans.

31 J - Hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar i form av pengar?

32 C - Ja / ...// ja dom påverkas tyvärr lite negativt i och med att det är debiteringstimmar som man jagar / Tex. vid arbetsmarknadsdagar, interna processer, eller andra evenemang så frågar dom mig direkt om tiden är bonusgrundande / och så vill inte jag ha det.

33 J - Mmm

34 C - Jag gör så / så att de timmar som man gör någonting internt för att hjälpa verksamheten får vara bonusgrundande för jag vill ha det engagemanget // men ja / men det påverkar dom hur de tänker i vardagsnivån / från varje timme som faller bort från kund / och vi är mycket medvetna om det / och det är inte så mycket pengar det handlar om så att det är lite synd att man jagar in dem men det gör skillnad / men 6000 extra på lönen ger rätt så gott i slutändan om man / till julen.

35 J - Så dom väljer hellre att vara ute hos sin kund

36 C – Mmm / om jag inte ger dom bonusgrundade tid dvs. / vissa av dem inte alla, det finns ju dom som inte jagar nånting

37 J - Okej, hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöning som inte är pengar?

38 C - Det är bara positivt

39 J - Märker du att det finns någon sorts statussträvan i företaget?

40 C - Inte gentemot varandra / absolut inte / utan mer för sin individuella utveckling / vi har ju tydliga liksom trappsteg inom våra tjänsteområden och där är det ju alla möjligheter att liksom märkas / att man tar ett steg framåt åt rätt håll // Men det ska man ju sträva efter.

41 N - Ni uppmuntrar till det?

42 C - Ja absolut / och det är / titel / det är status inom Sogeti

43 J - Vad är den här tydliga stegen / är det / äh?

44 C - Efter att ha jobbat på Sogeti ett tag så skall man ha gått upp till nästa nivå / och det är ju det här med olika certifieringar / man lägger liksom på ett antal olika komponenter som måste uppfyllas för att man skall komma upp till nästa nivå.

45 N - Det här med certifiering / kan man se det som en sorts belöning?

46 C - Ja / Vi finansierar själva certifieringen och när man tagit själva certifieringen så får man bonus / det glömde jag säga / och det gynnar ju inte bara dom som tar dem utan även Sogeti.

47 J - Vad är en statussymbol för dig?

48 C – För mig personligen?

49 J - Mmm

50 N - Mmm

51 C - tyst

52 N - Hade det varit någon skillnad om vi strukit din titel på ditt visitkort?

53 C - Inte titeln i sig / statussymbol för det är att / bekräftan / på det man gör / att man driver sina medarbetare åt rätt håll / känslan av att veta att de individer man har under sig utvecklas och

går åt samma håll / um (PAUS) kanske inte så konkret // men att det står Team Manager på mitt visitkort det är lite kul / för det trodde inte jag / att jag skulle vara på den positionen...

54 J - Men tror du att andra i organisationen tänker som så / de som är längre ner på stegen / att den här titeln skulle jag vilja ha

55 C - Det finns definitivt. Det var 5 -6 personer internt som sökte min tjänst och jag fick den / jag kom utifrån / och / ja det är lite så / kul

56 J - Mmm // Vad tycker du om statussymboler?

57 C - Jag tycker det är viktigt att varje person vet vad det är som driver en / och det är ju under status eller egenskaper / det är ju väldigt viktigt / man måste ju ha nånting som driver en / att vara expert inom ett visst område / det är ju status / det måste man ha / har man inte det så vet jag inte vad man drivs av. Det behöver inte alltid vara en titel / det kan liksom / Ja.

58 J - Har du någonsin uppmärksammat att det finns någonting på företaget som representerar status bland medarbetarna?

59 C - Jag vet inte om det är rätt svar / Men det var ett läge då vi skulle representeras på Arkad på LTH och då var det viktigt för vissa att det syntes vilka som var administrativ personal och vilka som var konsulter / och ja det var ju flera som hade synpunkter på dresscode och den biten och // ja // det tyckte jag var lite främmande

60 J - Okej

61 C - Jag har inte behov att stå där och se mer märkvärdig än någon annan för att jag är teamchef / men det var långt samtal om hur vi skulle klä oss och inte klä oss.

62 J - Okej, men detta var utanför Sogeti och är inget som händer här inne då?

63 C - Nej precis / det är inte så att man märker vem som är vem pga. utav klädseln när man kommer in här på kontoret. (något skämt om påsarna under ögonen hahaha)

64 J - Heheh

65 J - Finns det något som du tycker kan representera status i en dators mjukvara / alltså i företagets webbplats / eller allmänt i en dators mjukvara?

66 C - Alltså, datorn i sig om man tittar på hårdvaran. Vi i ledningen kräver inga flashiga grejer / vi använder MS-kollektionen / så visst finns det status i vad man har / i att man har en bättre dator som klarar av mer och att man har rätt verktyg för att utföra arbetet man förväntas utföra? // jag vet inte om det är riktigt rätt?

67 J - Äh

68 C - För i våra system är det samma för alla / och våra intranät / det är ju inget som representerar status på det viset.

69 J - Okej

70 N - Skulle det kunna vara status att synas med sitt foto på intranätet?

71 C - Ja, men utåt är farligt, då kan det hända grejer, titel o sånt har man väl tagit bort / då det händer saker på arbetsmarknaden / folk dras ju från höger o vänster /

72 J - Men har man möjlighet att editera den själv?

73 C - Ja det har man absolut. Vi har en blog som är lokal för Lund och där är det ju mycket status i vem som lägger in de klyftigaste eller intellektuella inslagen, kommentarerna / men det är ju liksom på en liten rolig nivå / men / men många gånger är det jobbrelaterat med det är på skoj också / och där ser jag liksom vem som har kommit med det bästa inlägget den här vecka och så / Men det var syftet med den / det var det vi ville uppnå med den.

74 J - Äh mmm

75 C - Det syns liksom inte i mjukvaran kanske? / det kanske syns vilket verktyg man har installerat / men det är liksom inte så att -ooh har du den, den vill jag också ha! / kanske mer en modell / vad man har / själva PC'n / vad man har för telefon..

76 J - Mer hårdvara?

77 C - Och ja, ni kanske inte har tänkt på mjukvaran i telefonen i det här läget?

78 J - Jo vi har funderat på det lite...

79 C - Det får ni inte missa, för då kan man belöna genom att sponsra med den här tjänsten i din telefon, det finns jut.ex.. telefoner som man kan blogga ifrån / sådana bitar får man ju inte tappa bort (skratt)

80 J - Men om vi då tänker på den här idén som vi har, vad tycker du om den?

81 C - Den är lite rolig / det kanske inte funkar för oss / vi är bara 35 personer här o alla är inte här samtidigt. Men oavsett vår verksamhet så är det en rolig idé. Allt funkar med rätt marknadsföring. Vi har ju något liknande med friskvårdssatsning som syns i våra tidrapporteringar / man ser ju liksom vilka / top fem som tränar mest / det är ju nånting liknande / men det är ju en annan idé.

82 N - Men kan alla se denna typ av information?

83 C - Ja det ser alla

84 J - Men om ...

85 N - Jag tänkte mer om man skulle kunna se det som en tävlan.

86 C - Det är en tävling / allvarlig tävling (skratt) Ett annat företag fick ju stegräknare / men det syntes inte på samma sätt

87 N - Men tänk då som så här att man överför den här känslan / från gymmet / till en arbetsuppgift / / och om jag nu gjort bra ifrån mig så visas det / tror du att det är bra för arbetet

88 C - Mmm det är det

89 J - Vilka effekter tror du ett sådant här system skulle få inom företaget?

90 C - Tittar man på medarbetare i min gruppering, min ålder så tror jag det skulle få positiva effekter / att se det roliga i det / se utmaningen i det / Skulle man implementera det på Helsingborgskontoret där medelåldern är 50 så skulle det nog vara så där tror jag / det måste vara rätt målgrupp så att säga

91 N - Men måste vara så?

92 C - Nej det måste inte vara så / nu ska jag jobba bättre / men de här äldre personerna har ju en gång i tiden fått sina femmor och är på något sätt nöjda / det är liksom dom som en gång i tiden körde sportbilar men nu kör Volvo (skratt) men det finns fina Volvo också.

93 J - Men dom är liksom på något sätt klara?

94 C - Ja på något sätt tror jag att det skulle tas emot lite olika. Men är det på nya företag och om det hanteras rätt så kan det bli väldigt bra.

95 J - Tror du att det skulle påverka företagets kultur?

96 C - (PAUS) det måste det nästan göra / man synliggör det så tydligt / man måste se belöningen i att man höjer sig själv som en resurs för företaget / och att jag inte är bättre än han / jag vill gärna se det individuella i det /

97 J - Men om man tar det steget längre då och säger att den här gruppen / Lund / när dom gjort något bra ifrån sig / presenteras någonstans / så kanske det blir någon mer ”vi” känsla

98 J - Tror du att det skulle ha några effekter på resultatet från de enskilda individernas arbete.

99 C - Ja det tror jag

100 J - Och till siste, tror du att det skulle ha några etiska konsekvenser?

101 C - Nej

102 N - Varför?

103 C - Det är inget etiskt i att vilja vara duktig om man inte bara liksom / alltså för att utveckla sig själv. Eller? Tänker jag ...

104 J - Nej, det stämmer

105 C - Men man kanske är lite osvensk / det finns inget oetiskt i att vilja utveckla sig själv och att belönas på ett sätt som man känner att det är värt den tid / och det krävs ju en viss tid för en person att uppnå en viss certifiering och få femmor hos kunderna / komma upp i trappsteg i / liksom våra / utvecklingsmodeller / det ska definitivt inte / det får inte vara oetiskt.

Bilaga 5

Intervju med Magnus Westring platschef, på Atea Lund/Malmö

Transkribering

1 J - Ehh men grundidén kommer lite från datorspel... och sen så har det lite samma tänk som det här med ehh.. att man får till exempel guldstjärnor i mellanstadiet som sätts på liksom, framme på tavlan ehh.. så att alla i klassen kan se det o såhär

2 J - Ehh Men det går ut på såhär, den anställde utför sina uppgifter, stora och små då, som vanligt ehh o denna blir därefter belönad för sitt arbete i form av någon sorts förbättring eller tillägg i sin dators mjukvara, kanske inte riktigt förbättring för alla ska ju ha det bä ..

3 M - ja men man får ett större svärd i nått ...

4 N - ja precis, men förstår du vår idé helt? Du verkar, det verkar som du, det är det vi vill säkerhetskälla innan vi, vi fortsätter, vi gjorde ett litet snedsteg nämligen första intervjun för att, att han förstod det först i slutet av... kan man säga så därför vill vi säkerhetskälla..

5 M - nä men det tror jag, jag tror att ni tittar på företagssidans och så drar paralleller till datorspel exempelvis World of Warcraft efterhand så får man fler features o så kan man ta nya utmaningar o så / Ja

6 J - Ja precis, det är exakt det ...ehh bara det att man flyttar ut själva utförandet av uppgifter i företag liksom

7 M - ja precis, nä det tror jag har förstått, och det är därför vi sitter här, för jag tyckte det var en pricey idea

8 J - mm, men det e bra.. men ehh då börjar vi med lite generella frågor då, eh... hur gammal är du?

9 M - 36

10 J - 36 år.. ehh.. och position i organisationen, är?

11 M - platschef för Atea Malmö/Lund som är Sveriges näst största enhet inom Atea

12 J - Ok

13 M - ..och ehh.. vi är ungefär 130 personer

14 J Ja vi var på Atea i Malmö igår faktiskt..

15 M - Ja, det är min enhet också som jag är chef över..

16 J - ehh och dina arbetsuppgifter är i stora drag?

17 M - ambition att lägga 30 till 40 % på kund sidan, träffa våra riktiga viktiga ehh.. et är väll självklart administrativa grejer, uppföljning ehh.. av ehh.. säljsidan. Följer upp försäljningschefen, följer upp konsultchef Ricard Rydén till exempel som ni träffade i Malmö, det är ju den som har

övergripande ansvar för vår konsultorganisation, annars är det ju ehhh.. skriva rapporter till ledningen i Stockholm, jobba med verksamhetsplaner hur vi ska utveckla företaget här nere, i vår region, så det är väll i stort sätt en mix mellan sälj och administrativ förtjänst

18 J - och ehh hur många år har du varit anställd på företaget, koncernen?

19 M - ja nu handlar det ju om att företag köper företag, så om vi säger att // jag har inte / sagt upp mig eller blivit uppsagd på / på snarare lite över 12 år, kan man säga

20 J - och hur länge har du haft denna position?

21 M - denna position har jag haft i ungefär 1 år

22 J - Ok. Ja, vi kommer att börja gå in lite på belöningsssystem då, vad ni har för belöningsssystem o så.. ehh använder organisationen sig av belöningsssystem? I någon form?

23 M - ja de gör vi, absolut

24 J - ehh vad e det för belöningsssystem?

25 M - självklart e det belöningsmodeller utifrån prestation, det är rent lönemässiga saker som självklart att dom som bidrar o för företaget framåt får ju mer betalt, självklart är det ju så va ehh sen (PAUS) e det så att de som e duktiga kanske får göra den här resan med leverantören till Barcelona eller till Las Vegas eller sådana här grejer den finns också, konsulterna som ehh.. på konsultsidan dom som är duktiga och driver sina respektive områden dom får ju också ehh... dom dyraste certifieringsutbildningarna ehh intressantaste projekten o såna saker, så det går lite hand i hand, ser man på säljsidan så är det ju säljtävlingar o även dom som är ehh duktiga i o jobba med ny teknik dom får ofta ha ny teknik i sin vardag, det kan vara allt ifrån ehh någon ny fräck telefon eller någon sån här grej eller det är viktigt att vi positionerar o... att vi kan tekniken genom att vi använder den själv också när vi träffar kunder. (PAUS) Lite kort sådär, nu har jag ju säkert missat hälften men det e väl lite så ni resonerar

26 J - ja, men vi har väll ehh.. vi har ju pratat med Richard, så vi har fått ganska god överblick på det tror jag...men vad tycker du om belöningsssystem.. ehh..?

27 M - jag är personligen...ehh.. tycker det är väldigt, väldigt viktigt, jag tror på människans, individens egendriv, ehh jag tror på att dom som säger att detta kan skapa mig en.. jag tror på kapitalismen rent ut sagt i jämförelse med den andra sidan, för att jag tror att det är det som, som för oss som företag fram, helt enkelt, det är människans, individens driv att göra ett bra arbete dom som inte gör ett bra arbete dom stödjer inte vår affärsidé på samma sätt och det är kanske självklart det som sagt då vill man belöna dom som ligger i framkant o verkligen tillför något så jag tycker et är jätte viktigt

28 J - mm, ehh.. hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar i form av pengar?, alltså monetära.. delen (PAUS)

29 M - det är från person till person, ehh jag tror det är väldigt viktigt att man har, ehh.. e man trygghetsmotiverade, jag kan ofta se människor som nyligen har bildat familj, nyligen köpt hus tillexempel, helt plötsligt är det viktigt att ha en fast lön medan om man som ni kommer ut från skolan så e det liksom the sky is the limit, skit samma ge mig en låg fast lön med en möjlighet att tjäna en fantastisk massa pengar, ehh så det beror lite på i vilken fas man är i livet ehh.. o

samtidigt så tror jag att om man i sin vardag känner att man tjänar så pass bra så att jag klarar mig, vissa månader blir det bättre och vissa månader blir det sämre, men jag har alltid en bas trygghet, så tror jag många resonerar när man har varit med i några år, var det svar på din fråga? jag kommer knappt ihåg vad va du sa...

30 J - ja, det är bra, ehh... och det här e lite samma fråga fast då för icke monetära, ehh.. hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar som inte är i form av pengar?

31 M - det är också från individ från individ men alltså det är också en viktig bit att synas att få en klapp på axeln, ehh... ibland kan det vara att man gör det off the record, man mot man, du har varit jätteduktig, här får du möjlighet att gå den utbildningen o ofta kan det också va att man i samlat forum ehh.. kan visa i gruppen att man uppskattar individens prestation, månadens medarbetare på McDonald's till exempel är en sån här enkel grej ehh som jag tror att man, man jobbar med just på ehh.. stora sammankomster, lyfta fram någon som gjort något över det vanliga, jag tror också det är en viktig bit, jag tror man har ett behov av att få en klapp på axeln

32 J - vilka av de här två, monetära eller icke-monetära tror du ... (paus) medarbetarna mår bäst av eller känner att det är mest motiverande?

33 M - Alltså, jag tror att kombinationen är viktig, självklart är det som så att en klapp på axeln sätter inte mat på bordet eller skickar dig på semester med familjen så att jag tror en kombination och en balans är väldigt viktig, jag tror absolut inte att du alltid kan köpa en lojalitet och en nöjd medarbetare genom att betala en högre lön, det är andra saker som är viktiga också...

34 J - ok, ehh.. kommer vi lämna det lite o så kommer vi gå in på statussymboler, ehh.. märker du att det finns någon sorts statussträvan i företaget?

35 M - (PAUS) (inandning) alltså, vi är ett teknikföretag o det finns folk som tycker att det är lite status att ha de är gismos and gadgets i sin vardag det, gör det ju, ehh.. sen e det självklart folk som drivs av karriären, om det är en statussymbol, att, bli säljledare eller säljteamchef som vi kallar det för, det kan också driva människor, men det är från individ till individ jag har ju också medarbetare här som liksom säger "visa pengarna så gör jag ett bra jobb" och veklingen fungerar på det viset o så jag tror det är väldigt, vem man är som människa och vad man drivs av va, men ehh ... för vissa är det väldigt viktigt för andra är det mindre viktigt

36 J - ok, ehh.. och vad är en statussymbol för dig, personligen?

37 M - (PAUS) ja det va ju en intelligent fråga, vet inte riktigt hur jag ska svara på vad är en statussymbol på vårt företag, (paus) för mig är dom, alltså status för mig är möjlighet att påverka, sen e det klart om du vill ha någonting man kan ta på blir det lite svårare, men möjlighet att påverka är status för mig o det är en sak som är viktig också är o ha respekt för individen och inte titeln, det finns människor i många företag som har nått positioner hur man ibland undrar hur de har nått dit, så sitter där människor runt om kring som, som har kreativiteten och drivet o det kan ju va som så att han som är där uppe har en förmåga att omge sig människor som, attraherar den typen av människor, men, möjlighet att påverka, hur vi ska föra företaget framåt det är status för mig, sen självklart kan det vara status o han en, det är inget som för mig personligen är viktigt, att ha de här gismos and gadgets jag vill ha en fungerande IT miljö, jag vill ha en, det är inte viktigt för mig vad jag har för bil utan det är viktigt att den ska vara hyfsat tyst när jag kör 140 km/h som jag alltid gör på motorvägen, det ska vara farthållare, det ska vara AC, sen kan det vara skit samma, ärligt talat.. så att ehh... var det svar på din fråga? ibland jag känner att jag att jag svävar ut, du får svänga tillbaka mig..

38 J - nä men det, e faktiskt rätt många som har svarat just på det sättet att det är väldigt mycket jobbet och just det här med känslan att utföra sitt arbete så... eller vad man ska säga..

39 M - ja

40 J - ehh.. o vad tycker du om statussymboler?, Är det positivt eller negativt?

41 M - (Paus) alltså statussymbolen (Paus) ehh.. alltså nu sitter jag ju i en företagsledande position, ehh där jag ser att en statussymbol kan fylla ett värde där är det väldigt viktigt, för som individerna där det inte är det, där är det inte lika viktigt, alltså det är ju mycket vem som sitter på andra sidan o vad som är runt om kring, ehh självkart om en statussymbol kan göra någon glad o den människan mår bra av de så e det klart att jag är den sista som vill hålla igen såna saker.. men eh... mm

42 J - har du någonsin uppmärksammat att det finns någonting på företaget som representerar status bland dina medarbetare?

43 M - ja det e ju typiskt sånt telefon, har man en telefon eller en sån här PDA minidator det e sån enkel grej som är viktigt för vissa människor o det handlar ju, det e mycket säljare o det e viktigt, o de är ju duktiga på att motivera saker de är ju de, de lever på så dom är väldigt duktiga på att motivera varför som ska ha det i sin vara för o kunna sälja den typen av lösningar...

44 J - så det är alltså... teknikprylar?

45 M - ja, ehh.. på vårt företag är det mycket de, samtidigt så tillbaka till det här, till möjligheten att påverka med, de tror jag är viktigt för väldigt många människor sen är det väl vissa människor som kanske drivs mer av det, men det är en sån sak som är viktig för mig hellre en möjlighet att påverka och känna att man tillför någonting än att få ehhh.. när man har nått den lönesituation som jag har, så att hellre en möjlighet att påverka mer än att på 5000 mer i lön, alltså ... det ger mig en tillfredsställelse...

46 J - ok, eh... då kommer vi gå in lite på statussymboler i mjukvara ehh, finns det någonting som du tycker kan representera status i en dators mjukvara? Ehh alltså exempelvis i ert affärssystem eller en, ja bara gränssnittet eller liksom, svår fråga men...

47 M - ja,.. alltså vi kan ju se hur en del av våra system är uppbyggda, exempelvis rapporteringssystemet där är liksom så att man har en nivå i min roll som platschef kan jag se alla siffror, som konsultchef ser du vissa bitar, som försäljningschef ser du vissa bitar,.. som säljare ser du lite mindre och så vidare, så absolut är det så.. sen kan jag tycka att just i det fallet så tycker jag att alla borde ha samma, för då har vi nog större möjlighet att diskutera samma frågor, så då har jag till exempel gett min försäljningschef och Richard som är konsultchef dom får mina rättigheter, har jag drivit, får att annars kan inte vi sitta och ha en konstruktiv dialog kring bland annat resultaträkning och nyckeltal och såna här grejer

48 J - Ok

49 M - ehh...(PAUS) där finns sådana saker, där jag vet inte om det är en medvetenhet att man har byggt upp den i den strukturen men, i vissa fall fyller den ett syfte men i vissa fall kan det också vara destruktiv för att den skapar en svårighet att kommunicera om man ser på den biten ehh o sen finns det ju en statussymbol i att vissa människor har vi rättighet att ändra vissa saker

medan andra inte har det, ehh... till exempel i vårt fall här så är det en klick med människor som kan lägga upp nya kunder för de måste läggas upp efter en viss struktur annars fungerar det inte, o då e man ju / sitter man som säljare o ska lägga upp en ny kund så måste det gå snabbt o det ska vara lätt så att det är klart att... då blir man väll polare med den människan som faktiskt kan göra det och göra det jobbet snabbt, så där är en sån sak som kan vara en statussymbol, att få lov att göra det, att man fått det förtroendet och tittar man på, vi är 130 man här och det är en person som får göra det, ehh ja väldigt många sitter uppe i Växjö eller Stockholm... ehh vad har vi mer för applikationer där det skulle kunna vara...ehh..(PAUS) oftast är det tror jag när man är rädd att saker och ting går fel ehh eller sen är det nog lite grann defensivt utifrån att vilken information vill man visa och hur, det är snarare en defensiv hållning på det än en kreativ hållning på det... var det svar på din fråga? jag kände att jag flummade iväg lite där...

50 J - absolut, nä det var väldigt bra svar, fatiskt, ehh så det är det här med, information är inte tillgänglig för, alltså samma information är inte tillgänglig för alla, och sen med administrativa egenskaper..

51 M - ja precis, ja, rättigheter att göra vissa saker i systemet...

52 J - Ja, ehh.. o då har du svarat på den i så fall, det här med tycker du att det finns statussymboler i företagets system? Det har du...

53 M - ja på nått sätt gör det de jag har inte tänkt på det på det viset förrän du ställer frågan, men det gör det nog absolut... ja... för jag vet att det finns fler som vill kunna lägga upp nya kunder till exempel om vi tar det exemplet med inte får det, nu e det Karina som är vår medarbetare som har högst förtroende... ja...

54 J - ok, men tror du att Karina då, känner liksom att det här, på något sätt ger det henne någon slags status liksom, tror du hon tänker på det sättet?

55 M - hon agerar inte som att hon gör det, men det kan säkert vara att jag har gjort ett bra arbete, företaget har gett mig ett förtroende, absolut...

56 J - ja.. ehh.. då kommer vi gå in lite på den här idén då, ehh.. vad tycker du om idén?

57 M - jag funderade lite grann på det efter vi pratades vid på telefon, och jag läst igenom materialet, ofta ser jag de som att, om jag köper en applikation till en medarbetare eller ser till så att de har de då är det ju för att de ska fylla ett behov i deras vardag, o då vill jag ju självklart att dom direkt skall kunna göra det jobbet dom ska göra för då blir det så effektivt som möjligt och vi blir så framgångsrika som möjligt (PAUS) ehh.. så jag vet inte riktigt var i företaget man kan applicera de.. det är i så fall det jag ser, den här biten vi pratade om tidigare där man ska, där vissa ska ha viss ekonomisk information, eller exemplet Karina då som då får göra vissa saker, där kan det fylla ett syfte, men jag har svårt att se att... en väldigt dum parallell men att så att säga men nu har du fått Word, nu har du stor bokstav eller liksom det hade du inte innan försatt du gjorde ett så bra jobb, för det e klart man måste kunna ha stor bokstav för att kunna skriva sina brev... var ska man applicera den? Det e den frågan, det är en motfråga egentligen här till er, hur tänker ni där? För jag tycker det är en intressant idé..

58 J - alltså vi har den här tanken att ehh... det ska skapa motivation på något sätt ehh.. och om man tänker i ett öppet landskap, nu har inte ni riktigt det här men..

59 M - nä, vi har det i Malmö där ni träffade Ricard...

60 J - ja, men så går man förbi en polares skärm liksom, så säger man liksom shit, nu låter det kanske lite dumt men, vi säger att han har fått guldstjärnor liksom, fan han har tre guldstjärnor där, varför, ja det fick jag för att jag gjorde så bra ifrån mig liksom förra veckan här..

61 M - men då menar du som features i applikationerna...

62 N - alltså man kan ju kategorisera det här, men det är ju inte det vi riktigt gör, man kommer väll lite in på, vad var det vi kom in på, vi tänkte funktioner och applikationer och vanliga symboler som tre diffusa kategorier..

63 J - alltså man kan tänka sig att det bara är en grafisk representation då, som liksom säger.. ehh.. den här personen har gjort nått bra ..alltså ni säger liksom jaa...

64 M - du menar att man ser det visuellt att någon har gjort någonting, det är inte så att dom får en extra funktion eller applikation utan det tänkte jag mer...

65 N - men det är en tanke också...

66 J - alltså vi har inte utvecklat det så liksom att det är fast riktigt, det kan vara liksom grafiska ehh.. saker, eller ändrade funktioner till exempel...

67 M - men då e det väldigt viktigt att det inte går stick i städ med behoven som användarna har för kan han får en extra feature eller funktion i sin applikation så gynnar det ju mig som företagsledare för att han effektivare, att rent visuellt visa att du har fått en extra guldstjärna om vi tar den, den tror jag är viktig den ska man hitta, det kan vara allt från de här gismos and gadgets eller man kan åka på den här resan eller va det nu e ehh... Samtidigt har vi ju lite jantelag i Sverige, jag tror säkert att de är dom som tycker det är väldigt pinsamt att bli månadens medarbetare på McDonald's .. ehh.. så att mm, nä den e inte helt enkel det är den inte...

68 J - nä, för vi hade lite den här tanken också om man på företagets webbplats så tydligt kan se hur man då växer liksom får mer såhär nivåer eller guldstjärnor eller...

69 M - men kan man backa i ett sånt system? För människor över tiden är ojämna o det behöver inte vara som så att dom e, att som blir sämre, man har olika faser i livet, jag pratade lite grann om nä ni kommer ut ny-exade så e det viktigare för er kanske att ha en kreativ arbetsplats o en möjlighet att tjäna mycket pengar att ha en hög fast lön är kanske inte jätte viktigt, medan dan när liksom du har fått tvillingar, du kan inte lägga in 120 % du är jäkligt glad om du kan lägga in 100 va, så vad innebär det, har du kommit hit va o sen så stagnerar de o drar man ner det, helt plötsligt är du inte lika mycket uppskattad för att du har ett familjeförhållande, och så är det, så är det bara va, jag har ju säljare här som jag har jobbat med när jag själv var säljare som liksom la in 200 % under flera år o tjänade jättemycket pengar o alla älskade dom, sen som kommer en annan situation du får familj, du köper hus, du har tre barn du kan inte lägga in lika mycket tid, samtidigt som du har rutin och erfarenhet så levererar du fortfarande bättre än snittet, men du kan inte göra dina 200 % du har inte förutsättningarna, så då kan det också skapa en destruktiv syn på det, om du brukar ha det...

70 J - mm, det e klart (tyst)

71 M - så att liksom jag vet inte om man ska tidsanpassa det, varje kvartal gör vi detta o sen är alla tillbaka på noll, då får man bort sådana saker men det är liksom... ehh (PAUS)

72 J - nä, det var en intressant tanke faktiskt, så långt har vi inte tänkt,

73 M - nä de...

74 J - men just i motivationssyfte liksom det här om man märker att man börjar dala, tror du att man arbetar hårdare då eller? Tror du man bara blir frustrerad och sur på systemet?

75 M - Har man naturlig (brus) så gör man ju självklart det. Jag har ju själv varit framgångsrik säljare / för mig var det inte så viktigt att få den här klappen på axel / utan liksom / jag kände en tillfredsställelse i min vardag / det var tävling för mig o pang på nästa tävling och det gav mig tillfredsställelse / men samtidigt så insåg jag att man väl / den här höge chefen i Stockholm skicka ett mail / jätteroligt att se att du varit duktig här Magnus // man blev lite nöjd o glad ändå faktiskt / det är någon som ser mig / så jag tror det är viktigt även om jag liksom själv tycker att nä jag är ju så cool att jag behöver inte det / men när man väl får det så värmer det / absolut / men jag tror just det att när man dalar / det vet du själv / du vet själv det / det blir lite kamratuppföstran då / jag tror att man blir / Tex. / titta på en sådan här bild / hur mycket affärer har du i din pipeline / jag har ett system för hur du följer det / du vill inte vara han som är röd / det är inte svårare än så / och vi har likadant med att följa upp våra konsulter / du ska ha en debiteringsgrad som kanske minst ligger på 76 % / och där är så byggt i våra system att / så är du under 76 då är du rödmarkerad / och jag är inte säker på att jag alltid tycker det är bra för det finns saker i din vardag som kan påverka det / han o jag kan ha en överenskommelse att jag kan tyvärr inte jobba mer för att jag nu fått mina tvillingar / han kommer vara röd i den jädra listan i ett år / men ja / så fungerar det tyvärr idag / men där tror jag vi behöver bli mer / jag tror att vi har mycket i Sverige att lära oss av det amerikanska systemet / vi ska inte gå hela vägen för jag tycker inte det är äh / två sidor av ett mynt men någonstans mittemellan / jag tror vi måste bli tydligare på att // bli stolta när vi är förbannat duktiga / visa upp när vi inte är så duktiga / vi måste kunna ge folk en knäpp på näsan också / jag menar / jag var ju själv 36 år gammal när jag / åtskilliga gånger har jag fått en lusing att jag varit på fel spår / men det är ju lite fult att göra sådana här listor i Sverige..

76 J - Det är lite fegt eller så / fegt...

77 M - Ja så är det / det är en balans men jag tror att vi måste bli mindre rädda för att visa upp sådana saker / och då kommer dom här statussymbolerna in / att har du ingen guldstjärna någonsin / att då börjar man kanske tänka / och det är klart det är sånt man borde diskutera på sina utvecklingssamtal och sånt här va...

78 J - Men det kan liksom ha andra..

79 M - Det kan vara andra saker..

80 J - Man kan vara jätteduktig men det kan alla se.

81 M - Precis precis / absolut / det är viktigt att inte straffa någon för att de gjorde sig illa i ett bråk / om man drar en sådan parallell

82 J - Tror du att idén hade funkade?

83 M - Alltså jag tror den fungerar idag / det ni pratar om är bara att visualisera den på ett annat sätt / jag tror absolut att den fungerar / däremot så tror jag att man drar parallellen som vi gör till

World Of Warcraft att göra det // att göra det i MS Word / att nu får du stor bokstav det fungerar inte för att så som du bygger din applikationsflora på företaget där är det ju utifrån funktioner och behov / du behöver för att klara din vardag / och det är självklart att om Christer inte kan skriva 90 tecken per minut kan jag genom att ge honom någonting få honom att skriva 120 så tjänar jag på det minst lika mycket som han gör på det..

84 J - Och då ska ju alla ha det liksom

85 M - Det går om hela tiden för att hitta och optimera dom här grejerna // den är lite trixig / dom här grejerna tror jag faktiskt / att få in det i själva funktionaliteten i applikationen.

86 J - Ja, vi kommer då gå in på effekterna av införandet av ett sådant system då // vilka effekter tror du att ett sådant system skulle få om man införde det här?

87 M - Alltså guldstjärnasystemet eller?

88 J - Ja vi säger det här systemet

89 M - Det kan absolut få positiva effekter / samtidigt som svensken / är ju / lite jantelagen och det tycker jag är väldigt negativt att vi är sådana som svenskar / men det är ju djupt rotat / jag tror att det kan vara bra samtidigt så måste du ha en flexibel syn på det / helt plötsligt då så skapar du en subjektiv bedömning / att vad är skillnaden på han som har ett barn och han som har ett barn / hans fru kanske är hemmafru / och helt plötsligt har dom inte samma förutsättningar . Det är ju upp till chefen då att bedöma det / då är ju hans egentliga situation / och då är man farligt ute för då får man massa asskissing / för att ha guldstjärnor osv. Så såna saker måste man vara vaksam på / däremot att göra det utifrån konkreta mål och uppnådda resultat den är ju väldigt enkel där du kan ta det faktabaserat / ta bort subjektiva bedömningar / samtidigt som du måste ha det med för folk har ju olika / ja och så måste man vara öppen med att säga att dom som äger och vill ha ett företag / han som producerar 200 % han är mer värd än han som producerar 120 % / då är det kanske som så att / då kan du inte ha högsta guldstjärnestatus genom hela din karriär / det går inte / det är möjligt att man kan se det så / att ta bort de subjektiva bedömningarna / bara så man är medveten om det så att inte dom känner sig förbannat ledsna för att det är så / för det handlar om deras insats deras resultat till oss som företag / jag tror absolut att det skulle kunna fungera men man måste vara jäkligt försiktig med hur man implementerar det.

90 J - Tror du att det skulle påverka företagets kultur

91 M - Ja detta är typiskt en liten del i en företagskultur / så visst påverkar det men vilken mängd / det kan nog variera

92 J - Tror du att det skulle ha några effekter på resultatet för den enskilde individens arbete?

. 93 M - Ja, alltså det tror jag / sådana saker påverkar

94 J - Till sist // tror du att det skulle ha några etiska konsekvenser?

95 M - Ja det är det här med subjektiva bedömningen då / du vill ju inte ha något snack i korridoren bara för att du är bättre kompis med Magnus / så fick du den / vi har ju egentligen samma föru..// olika förutsättningar / och jag o min fru vi jobbar 200 % / alltså du kommer in i den subjektiva bedömningen/ där kan du få ett problem/ samtidigt så är man väldigt försiktig

som företagsledare att sätta någon på röda listan / så får man inte göra / för att göra så är inte snällt / så fungerar inte Sverige / det fungerar så i USA / bara över sundet är det mer så i Danmark / men här är det inte så här är man lite mer försiktig / absolut får man tänka på sådana saker också.

96 J - Tror du att det är någon skillnad på äldre och yngre människor på hur man skulle påverkas av det här systemet?

97 M - Jag tror att den yngre människan påverkas mer men jag vet samtidigt att den äldre medarbetaren är glad över att få en klapp på axeln / och / men jag tror det är viktigare för människor i yngre / att man är på väg någonstans medan när man är 50 plus och är någonstans och väntar på att göra nånting annat / jag tror att det är en parameter som spelar in det gör jag / precis som faser i livet som han sa / typexemplet med att bilda familj / andra saker blir väldigt viktiga från den dagen då du går in på BB tills du kommer hem / det märks väldigt mycket på en människa / det har jag sett

Bilaga 6

Intervju med Bo R. Larsson personalchef på Tetra Pak

1 J - Men först ska vi börja med lite generella frågor då, ehh hur gammal är du?

2 B - 59

3 J - 59 år, och ehh din position i organisationen är?

4 B - personalchef, i detta bolaget, vi e många bolag inom tetrapack, så att i det här bolaget är jag personalchef

5 J - och vilket bolag är det?

6 B - Tetra Pak Processning systems AB

7 J - Ok, mm och ehh dina arbetsuppgifter består i huvudsak av?

8 B - Ja det är en bra fråga, nä men det är allt som rör personalarbete det är budgetar det e ju rekryteringar ja det är belöningsystem de är lönesättningen va o reda ut saker och ting, hjälpa, stärka o stötta chefer va, organisationsförändringar..

9 J - och hur många år har du varit anställd på företaget, koncernen?

10 B - 41

11 J - 41 år, det var en bra stund...

12 B - ja det e helt otroligt men så e det

13 J - o hur många år har du haft denna position

14 B - ehh ska vi se här 98, det är 8 år, så att ehh jag har haft andra positioner innan

15 J - ok, det var väll dom generella frågorna de, då kommer vi in lite på belöningsystem då, ehh och använder organisationen sig av belöningsystem i någon form? , kan du berätta lite om det kort..

16 B - ja det gör vi, alltså nu menar du utö., grundlön och vanlig lön, o sen är allt som kommer utanför det så att säga va, jo men det vanligaste som man har då på ledningsidan de e ju tjänstebilar va, eller förmånsbilar e det ju egentligen här, ehh det e o då finns ju då ett .. vad ska man säga direktiv hur det ska hanteras vem som ska ha rätt till tjänstebil, sen finns det ett ju ett bonussystem också som e uppbyggt då framförallt för ledningsgrupper då va, men som kommer utökas för nästa år att gälla alla anställda, så att det kommer att, man ska alltså ha individuella mål och fyller man då upp dom så ha man möjlighet att få lite extra pengar

17 J - ok

18 B - det är väll, man kan säga det är kanske dom som man kan säga märks de här belöningsystemen va, sen kan man ju tycka, jag tycker ju tillexempel att vi jobbar ju i ett företag

som Tetra Pak där vi har möjlighet att hyra fritidshus förmånligt det är också en form av ett belöningsystem, vi har egna idrottsbussar, väldigt verksamma föreningar, därför att det är inte alla företag som har det va, sen kan man ju frågeställa om det är ett belöningsystem eller ej va men på något vis är det ju en förmån, det är dom typer vi har kan man säga, som system

19 J - ok, nä det e bra, vad tycker du själv personligen om belöningsystem?

20 B - ja, alltså, jo använder man dom rätt, om vi nu tar bonus eller incitament, använder man dom rätt så kan man ju få en bra effekt ur dom, alltså traditionellt sätt så e det ju säljare ofta som har någon form av belöningsystem eller bonussystem, för att de ska göra bättre insats va, men det får inte vara så att man har ett system där alla räknar med att jag ska få de här procenten varje år va o det ska inte, bara för att jag gör mitt jobb, för då är det inget belöningsystem så att det måste va så att ibland, om man inte sköter sig, så blir det ingenting, o då kan det vara ok va. Sen tycker jag att förmånsbil o tjänstebil det är inget bra system längre, för det är ingen fördel för alla ...

21 J - ok, varför är det inte det?

22 B nä det har ju myndigheterna sätt till att det inte är va, det är ju så att, för det första är det ju en ny bil det handlar om, om du då inte hade haft möjligheten att ha en bil, du hade ju aldrig själv köpt en sådan bil förmodligen, förmånsvärdet man beskattas för och drivmedlet, det gör ju då det att för vissa kan det hör bli en kostnad som man aldrig hade haft annars va, hade man haft en äldre bil, o kört dom få turerna, tar kör ersättning för de man kör i tjänsten så hade man förmodligen haft betydligt mycket bättre ekonomi för individen, däremot hade jag hellre sätt att visa då kanske hade haft kanske, ja hemhjälp, putsar fönster, städar det finns företag som har det belöningsystemet va, man skulle alltså ha möjligheten att välja, om jag var berättigad till ett system så skulle jag kunna välja mellan det o det systemet, ett annat som har kommit mer och mer som, ja vi är inte inblandade i det ännu i Tetra Pak, det är T.ex. det här med sjukvård, specialistvård o gå före i...det finns ju sjukvård i Stockholm, där man betalar då för att, vissa personer som är otroligt viktiga, o det kan va serviceingenjörer o annat får gå före o bli opererade o va det nu e va, o det är ju också en sådan typ av ett system, ehh det har vi heller inte, men vi har diskuterat och funderat på det, man har haft system som har med alltså för pensionslösningar o göra ehh o där har vi då ett system som man kan välja lite olika va, men vårt system vi har valt det traditionella som ges ut på marknaden vi skulle kunna ha gått längre ut och gjort nått men det har man inte gjort, men alla de här systemen som genererar någon form av pengar eller en arbetsinsats är ju, blir ju beskattningar för individen, o det är ju det som gör att, ah va fasen blir det skatt, det kan vara bra som det är, så är det ju det uppbyggt i Sverige va...

23 J - mm ehh, hur upplever du då att dina medarbetare påverkas av belöningar, monetära belöningar då, alltså pengar

24 B - mm, jo men det är ju som jag sa att, ser man att man har gjort en insats då på individnivå så påverkas man, nu har vi inte haft ett sådant system, vi har haft ett system som har byggt på att man utifrån budgeten, och utifrån den budget man har budgeterat o om man gör ett bättre resultat så har man fått en summa pengar, några tusen, beroende på vilka resultat företaget har gjort men det är ju en klump va, o vi är 215 i det här bolaget o då berör det ju alla 215 alltså två personer kanske har jobbat in i helsike bra i ett projekt, de får samma som andra som de upplever inte har jobbat samma, i ett system där vi då har individuell målsättning där tror jag att det kommer påverka, men vi har inte haft det innan, det kommer nu nästa år, o då kan jag kämpa som sören va, o känna att yes, jag får max eller targetet eller vad det nu är i det här systemet, men

min kollega som sitter o rullar tummarna han o hon får inte det, alltså det e lite det att man visar verkligen att nu har jag jobbat och det har fungerat bra, det driver då folk att kanske ta i lite extra

25 J - hur tror du då dom anställda tänker om det här nya systemet, tror du de är positivt inställda till det eller?

26 B - alltså, ja det tror jag alltså nu e det ju inte kommunicerat ut ännu, jo det är kommunicerat men inte rena tekniken bakom det hela o där måste vi vara tydliga för att annars blir det bara det att man höjer lönen någon gång men den viss procent o sen ska vi alltid ha det, men det får man ju inte, så att, det är alltid så att det är svårt när man mål att jobba mot för att chefen sätter målen o det är olika chefer o en chef kan ju sätta väldigt hårda mål för individen o där måste vi hitta rätt balans, så att på sikt tror jag det är positivt

27 N - men lika förutsättningar för alla?

28 B - ja det e ju det som kan bli olika för om du har två chefer så kanske inte den ene chefen bedömer att ja det, vi säger att vi har en skala 1-5, 3 e godkänt va, 2 är under... inte bra va, 4 e skitbra då får man det högsta kanske, då kanske den ena tycker att för att du ska göra detta jobbet så ska du uppnå en trea, så den andra, nä det tycker jag e en fyra, alltså det är den här bedömningen, o det tar nog ett par år innan man liksom har fått samman cheferna att sätta mål på ett relativt liknande sätt, alltså det kommer säkerligen inte bli bra det första året, det e lite, man måste ha inkörning, o det ifrågasätts av individen för det fet inte riktigt, va e det här för någonting? och vad ska jag göra? Men det kommer o då tror jag att det blir bra

29 J - ok, och hur upplever du att dina medarbetare påverkas av belöningar som inte är i form av pengar då?

30 B - ja alltså tetrapack är ju positivt på det viset, det är ju ett familjeföretag trots vi e så många anställda, över 20 000, så har man ju kvar väldigt mycket grejer, uppvaktningar när man har varit vissa år i tjänst va som inte andra företag har va, de e rätt, ja e ju gammal Alfalavallare va o många här är de, vi var ett börsnoterat företag, o det är nya Alfa Laval för den delen, det är en helt annan vad, ska man säga, styrning av ekonomin va, börsen vill ju veta hur går företaget, tetrapack är inte på börsen, det finns bara en aktieägare, det är familjen Rausing, o ehh dom behöver aldrig visa siffrorna utåt va, så då kan som ligga kvar om det skulle vara dåligt ett år, så kanske de fixar de nästa år, det vet ingen, det gör också det att man ligget kvar o delar ut, ja man ger lite småpresenter, man ger julklappar till anställda, vilket är fantastiskt, 23 000 anställda, o det är såna här saker som är icke-monetära men som är positiva.

31 J - de flesta uppskattar det eller alla?

32 B - ja alltså risken med sådana här gåvor är att får du inte gåvan nästa år, saknar du, så snåla de har blivit va liksom, man intecknar allting att det här ska jag ha va, kommer man då från Alfa Lavalvärlden där det inte var givet tycker vi det är jävligt, ehh generöst att göra såhär

33 J - ok, ja då lämnar vi belöningssystem och kommer in lite på statusymboler då. Ehh märker du att det finns någon slags statussträvan i företaget, som en strävan att nå högre höjder, eller?

34 B - alltså status i form av, menar du, titlar eller?

35 J - ehh, alltså egentligen inte titlar utan, någon slags hur man förhåller sig till sina kollegor ehh hur man ska man säga...

36 B - hierarkiskt?

37 J - ja, alltså det är ju ingenting som märks om man tittar utifrån men det är liksom ett förhållande mellan människor, alltså, jag vet inte riktigt hur jag ska förk...

38 B - men alltså, vi jobbar ju framförallt med kundprojekt i det här bolaget va, det är utveckling också med kundprojekt, i de här projekten då finns det en utsatt projektchef o sen finns det en massa människor o dom ska bygga ett mejeri någonstans då kanske, dom personerna sen som jobbar som ingenjörer dom, det är klart att vissa har ju då förvärvat mer kunskap o blir projektledare för andra ingenjörer, o det är lite status, då har man stigit lite på skalan va, men den personen skulle i princip kunna gå tillbaka till ett annat jobb o jobba som ingenjör va, man hoppar där emellan, eh... Jag vet inte jag är kanske för blåögd men, alltså jag känner inte, förr i världen kan jag säga då var det status att ha eget rum, nu vill man ha eget rum för att det kan vara störigt att sitta i landskap förståss, sen kan man säga på den gamla tiden var det skrivbordets storlek också som visade status den som hade störst skrivbord var störs chef o han hade minst papper på den också, det var ju lite vansinnigt, sånt här förekommer inte mer va, o det är klart att vissa kan känna att ja jag är så högt uppsatt i det här firman att jag har rätt till tjänstebil, det är möjligt att komma i en snygg BMW att det kan vara en statussymbol, förmodligen är det de, tills man vet vad man betalar för den så(skratt), men den, den är, alltså det är en lite svår fråga, sen kan jag ju säga att det är en status bara att känna att man är en tetrapackare för många, likasom Ericsson tror jag också känner att det är en status att jobba i det företaget va,

39 J - det är en status i sig liksom

40 B - i sig ja, man är stolt

41 J - men det är mer liksom, en vi-anda i Tetra Pak liksom, gentemot övriga världen

42 B - jaja det blir det då..

43 J - eh... ja, och en statussymbol för dig, vad är det?

44 B - ja du det är en bra fråga det, den e klurig... eh alltså jag vet inte om det svarar på frågan egentligen är det att få ett erkännande att man gjort ett bra jobb, alltså jag bryr mig inte om det där med bilar o sånt längre, liksom det har passerat, o jag behöver inte, jag kan ta ett litet rum jag behöver nästan inget skrivbord, men just det att få ett erkännande att du har gjort ett jättebra jobb, det tror jag att, det känns bra, när man fått erkännandet va...

45 J - o det kan vara erkännande genom då belöningar eller bara...

46 B - ja det kan vara belöningar det kan vara att man får det från sin chef, o liksom att folk uppmärksammar att man gjort ett bra jobb.. mm..

47 J - ok, eh... har du då någonsin uppmärksammar att det finns något i företaget som representerar status bland dina medarbetare?

48 B - ja, längre tillbaks, så var det de här med, de var att ha egna rum, även kanske att ha tjänstebil eller, titlar i sig, kan vara en status också va, nu e ju det lite knepigt hos oss därför att, beroende var vi är någonstans i världen, våra människor så krävs det en titel för i utlandet är det otroligt viktigt att ha en titel, så därför så har man lite olika visitkort när man är, så är man i Asien

kanske det står ett på visitkortet, o så står det director någon annan stans på ett annat visitkort va o det är klar att det kan ju kännas för många att visa upp att man är technical direktor eller vad det nu är för någonting sales director det är möjligt att det gör det, men egentligen är det mer för att, för kunden ska känna att det är en högt uppsatt person de möter // ibland är det de..

49 J - nä, jag förstår men det är liksom ingenting som man direkt märker liksom att det här är någonting som den här avdelningen liksom visar ehh.. för att visa sin status liksom?

50 B - nä jag känner inte det, att någonting gör det

51 J - ja så kommer vi in lite på vår uppsats då, eller det ämnet som det berör o vi tänker på statussymboler i mjukvara, så nu blir det ännu mer komplicerat, finns det då någonting som du tycker kan representera status i en dators mjukvara alltså exempelvis i, alltså antingen bara generellt i en dators mjukvara eller ert affärssystem eller webbportal eller något sånt här?, förstår du vad jag menar?

52 B - den va lite trickig den ja, alltså att om jag skulle vilja ha någonting som ger mig högre status som har med datorns mjukvara att göra?

53 J - nää, om det finns någonting idag som du tänker liksom...ehh?

54 B - vi e ju rätt hårt styrda här av att vi får ju inte ha vad som häst i maskinerna utan det är centraliserat, o vi har ju alla uppdateringar via nätet, för att undvika att få skit i maskinerna rent ut sagt / att de ehhh, alltså man kan säga, ett tag var det ju status att ha en bärbar maskin eller att ha en stor skärm kanske men den som behöver en bärbar dator den får det, åtminstone vad jag känner till, ja, man kan liksom, om man kan säga jag behöver den o motiverar den på grund av si o så, likaså skärmen, storleken, ingenjörerna behöver större skärmar för de har stora ritningar eller grejer de håller på mig, jag tror eller jag inbillar mig inte att där är några, sen är det klart att, man kan ju inte byta ut en dator varje år utan, den får ju ha sin tid, även om där kommer en finare va, o det har alltid varit status att ha en finare maskin eller, men sen programvaran i den ska vara den standard som Tetra Pak har beställt va, något annat.

55 J - men ehh...

56 B - o där är ju faktiskt en grej till som vi kom in på när vi prata innan om ehh andra grejer som Tetra Pak är bra på, det är ju det här hem PC som har funnits där man har fått mycket fina paket, det är ju också en sån här förmån man har ju, ja det var bara en parantes ja...

57 J - ehh.. men ehh... ehhh.. har ni en webbportal eller något sånt?

58 B - ja det har vi...

59 J - är det någonting där som du känner liksom att ehh... känner liksom att någon kanske ha tillgång till mer information eller...

60 B - alltså du menar internt?

61 J - ja precis, något som visar på status i det?

62 B - ja alltså, nä det är där väl inte, det tror jag inte, vi har ju webbportal både för så att säga våra interna det vi kallar ORBIS, vårt interna system va, det är klart att det finns olika behörighet

där att lägga in saker och så vidare, sen har du samma webbportal i SAP:s webbportal har vi ett system för att handla alla anställda va, o där e ju också behörighetsgränser o det e ju rätt så givet för det är ju eftersom det är personliga uppgifter som finns där va.. ehh... om du går utifrån in mot Tetra Pak så får man ju också upp Tetra Pak på hemsida o kan titta på lediga tjänster o sånt va, men det är en annan sak, så internt så känns det som att, jag känner åtminstone att det jag, hittar jag bara det jag ska ha, så har jag säkert tillgång till det o så svårigheten är ofta att hitta rätt va det e, när man söker

63 J - men känner liksom de anställda va de har för behörighetskrav?

64 B - ja det ska vara bekant va de kan göra

65 J - då ska vi se, vart var vi nu, då har vi egentligen sagt det lite men tycker du att det finns statussymboler i företagets system? Det tycker du då inte?

66 B - nä jag tycker inte det alltså, det finns ju information som inte alla kommer åt, sån här ledningsinformation som samlas då någonstans o det e ju rätt så givet att vissa saker, likaså e det otroligt viktigt att om man jobbar i projekt att inte vem som helst kan gå in o titta i det för då kan ju en konkurrent få reda på det, det måste ju finnas sekretess över det också va, o jag har inte hört utan att de som jobbar i projekt har tillgång till den information de behöver o den har inte jag tillgång till o ska inte ha heller, alltså att man har de här bitarna o det känner jag att det är riktigt av den anledningen va, att man har, alla ska inte kunna se allt va, därför att det finns mycket affärshemligheter, o det vore olyckligt om det kommer ut...

67 J - Ja då har vi kommit till den här delen där vi presenterar vår idé // och jag kommer att läsa den här så som den är skriven här / men idén handlar ju rätt mycket om den här tanken att man blir belönad / av då icke-monetära belöningar / och i mellanstadiet så får man / man kan likna det med det här guldstjärnesystemet som man hade i mellanstadiet / dom andra liksom i klassen kan se här äh Jonas har gjort jättebra ifrån sig, han har fem guldstjärnor och jag har bara tre // och sedan så har vi fått idén ifrån datorspel / i och med att vi är ifrån informatik så kommer det därifrån / men äh / men det går ut så här / den anställde utför sina uppgifter, som vanligt då / arbetar i projekt osv. / och denna blir därefter belönad för sitt arbete i form av något sorts tillägg eller förändring i sin dators mjukvara / man kan likna det med de belöningar som finns i datorspel / jag vet inte, du kanske har något barn som..

68 B - Jag har det jag, men dom bor inte hemma (skratt)

69 J - Det var längesedan då?

70 B - Jo men jag vet att dom håller på med datorspel ja.

71 J - Alltså spelaren får belöning i spelet i form av tillägg till sin karaktär dvs. en förändring för spelaren i dennes mjukvara dvs. spelet.

72 N - Det är det här drivet / alltså människor kan ju sitta o spela i timmar för att komma vidare..

73 B - Ja få mer ja

74 N - Det är just det här drivet som...

75 J - Alltså dom får ju bara belöningar i burken

76 N - Ja det är ju det enda dom får liksom

77 J - Du förstår vad vi menar?

78 B - Ja, jag förstår vad ni menar

79 J - Då kan man / som vi menar / med andra säga att / äh / flytta ut själva utförandet av uppgifter, alltså från datorn / till verkliga världen / som det sker idag liksom / men behålla själva belöningen i datorn..

80 N - Förstår du lite hur vi tänker?

81 B - Mmm / jo jag förstår hur ni tänker / jag försöker / bara funderar på hur / kan man verkligen översätta det till det verkliga livet, arbete? / det är ju trots allt så att / alltså på nått vis är det lite så som jag var inne på tidigare att på nått sätt så vill man ju ha ett omnämnande / du vill känna att / det här har du gjort bra / det är lite det här handlar om / men kanske istället för att få det här muntligt så skulle det generera nån sorts uppgradering maskinvaran

82 N - Eller visas...

83 N & B - grafiskt sätt..(i mun på varandra)

84 B - Mmm

85 J - Okej, men vad tycker du om själva idén?

86 B - Alltså den är inte sådär lätt att sätta sig in i / hur det skulle fungera i / nu är det en väldigt stor skillnad mellan vi som är närmare 60 osv. och ni som är yngre / inte minst för att vi ser ju så himla olika på det här med belöningar / min äldste grabb han kan hålla på och spela om nätterna och så, ja det vet jag / och ja det är nog samma drivkraft som du berättar här va (skratt) och det hade jag haft svårt att göra, förmodar jag / tills jag hade satt mig in det / så att det är mycket möjligt att / alltså gäller det mjukvaran / vad skulle vi ge för nån extra / att komma vidare i jobbet / att jag får svårare arbetsuppgifter / är ju en drivkraft / om jag känner, det här jobbet kan jag och det här jobbet vill jag inte göra längre jag vill göra lite svårare arbetsuppgifter och tillåts jag att göra det / jag menar det / att i datorvärlden så kanske vi nu pratar om att spela i sex timmar och någon så kort period, hinner liksom att förändra sig / sen e de e ju inte jobbet va / alltså sitter man i projekt så kanske man arbetar i en månad med en arbetsuppgift / men sen att man får arbeta med mer kvalificerade arbetsuppgifter / att på det viset få en större utmaning..

87 N - Moroten i det hela är att få kunna arbeta med bättre saker?

88 B - Ja, ja bättre saker och dessutom känna att / för att som jag sa / de flesta människor tycker att det är nyheter som är spännande och det är ju det som triggar spelaren i spelet att gå vidare och ja vad händer nu då? Och det är väll samma med jobbet att / om jag har jobbat / jag sa ju att jag jobbat här i 41 år / jag har aldrig haft ett jobb så länge som jag haft detta / tre dyra år så har jag innan bytt inom företaget / och varje gång jag bytt jobb så har det varit något nytt som varit spännande / och samma sak är här nu att // kan jag inom ett projekt jobba med dom här bitarna och sen i nästa ta ytterligare ett steg // det kan vara en belöning för många..

89 J - Mmm

90 B - Därför då känner man att jag har utvecklat mig själv jag har fått nya uppgifter och det är spännande och det är tillfredsställande / sen i sin tur så genererar det ju pengar / för man blir ju mer o mer kvalificerad / det jag ser är att man har nån sort plan där man kan visa att du har den här stegen att gå på...

91 N - Men om vi säger att det här representeras på Pelles skärm /

92 B - Mmm

93 N - Att Lisa kan se Pelles skärm när hon går förbi och tänker oj -du har klarat dig så långt? Att man..

94 B - Nä nä jag äh / det där blir svårt

95 N - Alltså vad dy tycker om idén att leda och styra människor på det sättet

96 B - Alltså det kräver ju en väldigt flexibel arbetsvärld / jobbar man som vi gör då i stora projekt så är man inom projektet rätt så flexibel / men i vissa områden / offentliga sektorn där sitter man på en befattning och Gud nåde dig om du går utanför befattningen / ibland är det ju så va / då ger ju det här att man bara arbetar till en viss nivå sen gör du inte mer va / för jag tror alltså att / för att det skall ge tillfredsställelse åt folk så måste man märka det på nått vis // ja ja det är en spännande tanke och jag tror att ni kan utveckla den men Jag har svårt att sätt mig in den (skratt) ska jag säj dej. / Alltså problemet är igen / jag ser hinder som finns och det är ju det som är farligt...

97 J - Ja det är ju lite det som vi är intresserade av att få fram dessa hinder.

98 B - Ja hindren är ju oftast människan själv / ja jantelagen du ska inte tro att du e nått va.. / alltså vissa människor värnar oerhört mycket kring sitt egna revir och är rädda om det kommer någon person som är på hugget va och som kanske tar den här guldstjärnan för va och sticker iväg / fan han hotar ju mig den här människan / det finns ju personer som har suttit i flera år med saker och så blir dom skitträdna när dom ska behöva utveckla sig...

99 N - Men finns den här tävlan inom...

100 B - Jo tävlan finns, den tar ju längre tid än ett datorspel, vissa människor / men man måste få tid till sina arbetsuppgifter // vi har ju det här inom Tetra Pak / samtal va med cheferna / vad ska jag jobba med om två år, vilken utveckling, vilken utbildning ska jag ha för att klar det jobbet? Sen vissa personer är inte intresserade, det märker man – nä jag vill inte, jag vill hålla på med detta, det har jag alltid gjort, det är skönt liksom, men det kan ju finnas olika anledningar till det / men de flesta speciellt de yngre dom har ju ett driv i sig själva och utveckla sig och ta svårare arbetsuppgifter..

101 J - Tror du då att den här idén som vi då har / alltså hur äldre och yngre människor / hur dom skulle påverkas av ett så..

102 B - Alltså vi som är lite äldre va / jag hade inte blivit stimulerad av att få sån här med mjukvara och så det hade jag inte / och vara riktigt ärlig / vi behärskar ju knappt det som finns / det sa mina barn att i det här rummet finns så mycket teknik så farsan hade bara behövt 10 % / det är rent för mycket va (skratt) / men dom yngre hos er så ger det nog en annan tillfredsställelse / och i den kategorin / ni borde nog ha pratat med någon yngre också / för

liksom jag ser problem och hinder va / det är ingenting som man ska förkasta det är ett intressant upplägg / och i de här frågorna som nytt liksom kommer / jag läste om // (LAN-party) och ja då finns det ju nån sorts drivkraft när man kan sitta o spela dygnet runt hela helgen och att överföra detta till belöningar / ja den är för svår för mig den frågan (skratt) tror jag.

103 J - Men, om vi nu säger att det här företaget eller något annat företaget skulle införa det här vad tror du det skulle få för effekter?

104 B - Alltså jag tänker mig är ju ett system där man tillförskansar sig mer o mer kompetens och gräver sig djupare in...

105 J - Alltså det som vi tänker på / alltså desto duktigare du blir/ på något sätt liksom representeras detta med guldstjärnor och ..

106 B - Det är just det tankesättet som jag har svårt för att / man kan säga att / i vår värld så är det ju så att man får mer kvalificerade arbetsuppgifter ju mer man lär sig va / och mjukvaran eller det runtomkring det hela / programmen eller vad det nu är som är mjukvara / den förutsätter vi att den har man från början annars kan man inte göra jobbet / vi har det bästa / så att dom egenutvecklade systemen / alltså vi har det bästa / men som belöning att du ska få ännu mer tillgång den är / det har jag svårt att se // i den här branschen / alltså pengarna styr väldigt mycket / om man ändrar nånting / så är det / jaha / vad får jag för det då / och det hade varit jävligt intressant att vända det till någonting annat att / för det är nog på gång att ändras / ungdomar idag dom stannar ju inte livet långt / dom stannar inte i 41 år på ett jobb / utan dom byter / för att det kanske är intressantare att jobba där och så / och med det sättet att jobba så förändras ju förutsättningarna också det är helt klart / du är mer nyfiken och inte rädd för att byta / men det är inte bara det att byta internt det finns ju Ericsson / jag har en grabb han har arbetat på Ericsson, Framfab, Labs2 och nu är han konsult på Astra Seneca / så han tycker det är skitkul / honom skulle ni kanske ha träffat / han är 33 så han är lite yngre...// att få den här guldstjärnan det ger ju tillfredsställelse i / den har ju jag inte upplevt i något datorspel va / men jag har upplevt det T.ex. om man blir uppringd av en headhuntingfirma va / för då är man tåmjefan intressant då är det en guldstjärna va / den typen av uppmärksamhet den ger ju inga pengar men den ger ju ett jädra lyft / och det är väll att få den känslan att man har lyckats gå vidare...

107 J - Men om man just jagar den här känslan genom att representera det..

108 B - Ja gör man det, då kommer det fungera för det är det folk strävar efter

109 J - Och i fall vi gör det möjligt tror du att det kommer påverka kulturen i företaget?

110 N - Att man påverkar familjekänslan?

111 B - Alltså // det beror ju / kulturen i såna här företag som IKEA och familjeföretag / men visst kommer det förändras / jag tror att det kanske är lättare att påverka Sony Ericson där det svänger så fruktansvärt snabbt / bygger man T.ex. mejerier / det svänger inte så himla mycket i den här branschen / men telefonerna förändras ju stup i kvarten / i den branschen skulle det ju märkas.

112 J - Men tror du då att det skulle påverka den enskilde individens resultat?

113 B - Ja om man har system som ger individen erkännande för bra utfört arbete.

114 J - Tror du det kommer ha några etiska konsekvenser?

115 B - Alla är ju inte lika glada till att jobba / att jobba mot datorer / man kan vara så uppbunden av systemen va / frigöra dej liksom / och ur den synpunkten så kommer det säkert vara vissa som missgynnas/ det är den bistra verkligheten / känner man så får man väl söka sig till något annat / mår man inte bra i jobbet / ligger man ute på resor o så / ja det hade jag gjort, bytt.