



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

En berättelse om motivation

– fallstudie av det vardagliga motivationsarbetet i ett detaljhandelsföretag

Josefine Kvarnström, Emma Lindgren, Alexandra Rydén

Handledare:
Cecilia Fredriksson & Ola Thufvesson

SMT 302
Kandidatuppsats
VT 2007

Sammanfattning

Titel: En berättelse om motivation – fallstudie av det dagliga motivationsarbetet i ett detaljhandelsföretag

Vad: Kandidatuppsats (SMT302), Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT-2007

Författare: Josefine Kvarnström, Emma Lindgren, Alexandra Rydén

Handledare: Cecilia Fredriksson & Ola Thufvesson

Nyckelord: Detaljhandel, butikspersonal/säljare, service management, narrativ metod, motivationsfaktorer, MQ.

Problem:

Personalen är en betydelsefull komponent i detaljhandelsföretag, i många fall till och med viktigare än de produkter som erbjuds. Vi anser att detta är något som alla företag bör ta i beaktning och som i framtiden kommer att ha en än mer betydande roll och som kommer att kunna kopplas till ett företags framgång. För att personalen ska känna sig betydelsefulla har vi förstått att motivation är en väsentlig faktor. Därför är det enligt oss viktigt att åskådliggöra motivationens betydelse.

Syfte:

Syftet med arbetet är att undersöka och få en större insikt i vad som dagligen motiverar butikspersonalen i den så personalintensiva detaljhandelsbranschen samt att återge, tolka och jämföra olika berättelser kring motivation. Vi vill också undersöka vilka incitament, om sådana finns, från ledningen som bidrar till den vardagliga motivationen hos de anställda.

Metod:

Vi har vid insamlandet av material och genomgående i uppsatsen använt oss av narrativ metod, även kallad berättelseforskning. Denna metod har möjliggjort ett jämförande av det teoretiska och det empiriska materialet, vilket sedan har lett fram till en analys och slutsatser. Primärdata har samlats in genom åtta öppna personliga intervjuer på vårt valda fallföretag MQ. Materialet till det teoretiska kapitlet består av sekundärdata i form utav böcker och vetenskapliga artiklar.

Slutsatser:

Utifrån vår studie angående motivation kan vi dra slutsatsen att vad som motiverar personalen i en butik är väldigt individuellt. Det är ledningens uppgift att finna de metoder som passar varje individ bäst. Vi ha även kommit fram till att det handlar om att varje individ ska finna sin egen inre motivation. Detta är något som personalen enbart kan göra själv, men det är ledningens uppgift att möjliggöra förutsättningar för processen. Det är viktigt för ett företag att dagligen arbeta med små medel för att motivera sina medarbetare. Butikschefen spelar en viktig roll i detta arbete.

1. UPPTAKT - STARTBLOCKET	6
1.1 INLEDNING OCH PROBLEMDISKUSSION – VARFÖR MOTIVATION?	6
1.2 VAL AV ÄMNE	7
1.2.1 SYFTE	8
1.2.2 FRÅGESTÄLLNINGAR	8
1.2.3 AVGRÄNSNINGAR	8
1.3 DISPOSITION	9
2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	11
3. METOD – EN REDOGÖRELSE FÖR VÄGEN TILL MÅLLINJEN	13
3.1 ÖVERGRIPANDE METOD	13
3.1.1 VAL AV ÄMNE	13
3.1.2 VAL AV METOD	13
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT TEORI	15
3.2.1 INSAMLING AV TEORETISKA BERÄTTELSE	15
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT EMPIRI	16
3.3.1 INSAMLING AV EMPIRISKA BERÄTTELSE	16
3.3.2 VARFÖR MQ?	17
3.3.3 VAL AV RESPONDENTER	17
3.3.4 INTERVJUSITUATIONEN	18
3.3.5 TRANSKRIPTION OCH ANALYS	19
3.4 AVSLUTANDE METODDISKUSSION	20
3.4.1 UTVÄRDERING	20
3.4.2 VÄGEN TILL DEN VALDA METODEN	21
4. TEORETIKERNAS BERÄTTELSE	22
4.1 SERVICE MANAGEMENT FORSKNINGENS FRAMVÄXT	22
4.2 EN ÅTERBLICK I SYNEN PÅ MEDARBETAREN - FRÅN MASKIN TILL MÄNNISKA	23
4.2.1 DET EKONOMISKA PERSPEKTIVET	23
4.2.2 HUMAN RELATIONS PERSPEKTIVET	24
4.2.3 DET KOGNITIVA PERSPEKTIVET	24
4.3 DE KLASSISKA BERÄTTELSENA OM MOTIVATION	25
4.3.1 PSYKOLOGEN ABRAHAM H. MASLOWS BERÄTTELSE	25
4.3.2 BETEENDEVETAREN FREDERICK HERZBERGS BERÄTTELSE	26
4.3.3 VIDARE FORSKNING OCH KRITIK MOT DE KLASSISKA BERÄTTELSENA	27
4.4 MODERNA BERÄTTELSE OM MOTIVATION	28
4.4.1 KOGNITIV MOTIVATIONSTEORI	28
4.4.2 ARBETSKARAKTÄRISTIKA	30
4.4.3 SOCIALA MOTIVATIONSTEORIER	31
4.5 KARL WEICKS BERÄTTELSE OM MOTIVATION GENOM SENSEMAKING	32
4.6 CHRISTIAN GRÖNROOS BERÄTTELSE OM MOTIVATION	33
4.7 REFLEKTION KRING TEORIENA	35
5. EMPIRIN SÄGER – MÖTET MED VERKLIGHETEN	37

5.1. DEN STORA BERÄTTELSEN OM MQ	37
5.2 EN FACKMANS BERÄTTELSE	38
5.3 REGIONCHEFENS BERÄTTELSE OM MOTIVATION	40
5.4 BUTIKSCHEFERNAS BERÄTTELSE OM MOTIVATION	42
5.5 BUTIKSSÄLJARNAS BERÄTTELSE	44
6. TEORI OCH VERKLIGHET – EN SAMMANSTÄLLNING	47
<hr/>	
7. TOLKNING AV BERÄTTELSENA - ANALYSERA MERA	48
<hr/>	
7.1 HANDLINGSFRIHET OCH ANSVAR – ATT HA FÖRTROENDE FÖR SIN PERSONAL	48
7.2 UTBILDNING – ATT UTVECKLAS OCH VÄXA MED FÖRETAGET	49
7.3 INRE MOTIVATION OCH YTTRE MOTIVATION – VILKET KOMMER FÖRST?	50
7.4 BUTIKSCHEFEN - I ROLLEN SOM COACH	51
7.5 TEAMKÄNSLA- TILLSAMMANS ÄR VI STARKA	52
7.6 MÅLFOKUSERAT ARBETE - ATT VETA VART MAN SKA SPRINGA	53
7.7 DELAKTIGHET - STOLTHETEN AV ATT VARA EN BRICKA I SPELET	54
8. UPPLOPPET	56
<hr/>	
8.1 ATT ARBETA MED MOTIVATION – EN GÅTA UTAN ETT DEFINITIVT SVAR	56
8.2 VAD VILL BUTIKSPERSONALEN?	56
8.3 LEDNINGENS ANSVAR – BUTIKSCHEFEN I FOKUS	57
8.4 KRAVEN PÅ OCH MÖJLIGHETERNA FÖR DE ANSTÄLLDA	58
8.5 ATT REKRYTERA ”RÄTT” PERSONER	59
9. MÅLLINJEN	60
<hr/>	
9.1 SLUTSATSER	60
9.2 TIPS TILL LEDNINGEN I DETALJHANDELSFÖRETAG	61
9.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER	61
9.4 SISTA ORDET	62
10. KÄLLFÖRTECKNING	63
<hr/>	
11. BILAGA	67
<hr/>	

1. Upptakt - Startblocket

På frågan om varför människor arbetar kan en mängd olika svar ges. Att söka efter ett svar som är det rätta kan därför ses som ett sökande efter en nål i en höstack. Vad som istället är viktigt är att ta del av och förstå de olika berättelserna om vad som motiverar människor i arbetslivet. Att analysera dem och utifrån det hitta exempel på vad man som företag, som ledare och som anställd kan göra för att motivera och finna motivation.

1.1 Inledning och problemdiskussion – Varför motivation?

Synen på värdet av att arbeta har historiskt sett annorlunda ut. Man arbetar för att tjäna sitt levebröd, för att hjälpa andra, för att hitta en mening. Den amerikanska professorn i sociologi, Steven Tipton har analyserat fyra olika sätt på vilka man kan se sitt arbete, var man kan finna arbetsetiken. Den första syftar till att man gör det för att Gud vill, det auktoritära. Den andra, det vanligaste sättet är att det är en regel, det rätta. Det tredje sättet är orsak och verkan, jag gör detta för det ger mest bra konsekvenser och det fjärde och sista sättet är det expressiva som bottnar i det känslomässiga och svarar på vad som är mest passande för mig själv.¹

I den aktuella diskussionen kring svaret på frågan kommer ofta ordet motivation upp. Motivation kommer ursprungligen från det latinska ordet ”movere” som betyder röra. Att motivera handlar således om de faktorer och drivkrafter som påverkar våra handlingar.² Utifrån detta förstår vi att motivation bör spela en betydelsefull roll på en arbetsplats. Om ledningen kan motivera sin personal kan de också påverka personalens handlingar och därigenom skapa ett bättre resultat. Att motivera sin personal är något relativt nytt. Detta kan ha att göra med synen på arbete som de senaste åren har förändrats. De tidigare uppfattningarna om att arbete enbart är ett sätt att tjäna sitt levebröd ändras. Arbete uppfattas idag snarare som något självförverkligande. Kan då denna önskan om vad arbetet ska erbjuda uppfyllas i alla branscher?

Det senaste århundradets ekonomiska omvandlingar har inneburit en övergång från jordbruk till industri och idag till tjänstesektorn. Den bransch som därmed kan samla upp de unga och

¹ Du Gay, Paul. & Pryke, Michael. (2006:79) *Cultural Economy: cultural analysis and commercial life*. London: SAGE Publications

² Kaufmann, Geir. & Kaufmann, Astrid. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. 2a upplagan. Danmark: Fagbokförlaget Vigmostad & Björke AS

utbildade är tjänstesektorn och däri exempelvis detaljhandelsbranschen. Kostnaden för personal utgör ofta mer än hälften av kostnaderna i ett företag. Personalen i detaljhandelsföretag har länge uppfattats som en onödigt stor kostnad som man helst vill bli av med. I takt med att nya ledarskapsteorier har utvecklats så har också synen på personalen förändrats. Idag arbetar en halv miljon människor i någon typ av handelsverksamhet och branschens betydelse för den svenska ekonomin har blivit allt större.³ Ändå är detaljhandelsbranschen fortfarande en bransch som uppfattas som mindre attraktiv att arbeta i. De flesta som arbetar i branschen är väldigt unga och har inte någon särskild utbildning. Personalomsättningen är hög och lönerna är relativt låga. Detaljhandelsbranschen har idag samma stämpel som industrijobb hade under mitten av 1950-talet.⁴

Den finska företagsekonomen Christian Grönroos anser att i branscher där det råder hög tjänstekonkurrens bör ledarskapet bygga på service management. Personalen i dessa branscher bör ses som en tillgång som är lika viktig som läkaren är för ett sjukhus, därför blir det också en nyckelfaktor. Personalen måste tas väl hand om då det är de som är företagets ansikte utåt och som ska möta kunderna. De interna relationerna måste fungera annars kan inte de externa relationerna framgångsrikt utvecklas.⁵ En viktig uppgift för ledningen är att utreda vad som faktiskt motiverar personalen.

Att kunna hantera personalen - på alla nivåer - är det verkliga beviset på ledarskap.⁶

Tidigare ansågs lönen vara den enda motivationsfaktorn som var viktig och det var också den som företagen använde för att styra sin personal. Idag är andra faktorer minst lika viktiga och personalen ställer högre krav på vad företaget har att erbjuda dem till exempel i form utav handlingsfrihet och möjlighet till personlig utveckling.

1.2 Val av ämne

Personalen är en betydelsefull komponent i detaljhandelsföretag, i många fall till och med viktigare än de produkter som erbjuds. Vi anser att detta är något som alla företag bör ta i beaktning och som i framtiden kommer att ha en än mer betydande roll och som kommer att

³ <http://www.svenskhandel.se/Default.asp> 2007-04-02

⁴ Du Gay, P. & Pryke, M. (2006:kap 10)

⁵ Grönroos, Christian. *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*. (2002:kap 14). Malmö:Liber Ekonomi

⁶ Grönroos, C. (2002:365)

kunna kopplas till ett företags framgång. Vid skapandeprocessen av vår kandidatuppsats i Service Management funderade vi kring butikspersonalen och deras betydelse för företaget. Att detta var ett aktuellt ämne framgick till exempel i media då fackförbundet Handels en vecka under våren varslade om strejk för att det nya lönekollektivavtalet var alltför lågt i detaljhandelsbranschen. Att vi som framtida ledare måste tackla detta problem står klart. Därför har vi valt att undersöka vad som dagligen motiverar personalen i detaljhandelsbranschen. Vi har valt att begränsa vår undersökning till butikspersonal och valt att låta MQ stå som exempel genom en fallstudie. Vid insamlandet av vårt material har vi använt oss av narrativ metod, berättelseforskning. Vi ser på allt vårt material, empiri som teori, som berättelser om motivation.

1.2.1 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka och få en större insikt i vad som dagligen motiverar butikspersonalen i den så personalintensiva detaljhandelsbranschen samt att återge, tolka och jämföra olika berättelser kring motivation. Vi vill också undersöka vilka incitament, om sådana finns, från ledningen som bidrar till den vardagliga motivationen hos de anställda.

1.2.2 Frågeställningar

De frågeställningar som framtagits är som följer:

- Vad motiverar butikspersonalen i en serviceintensiv verksamhet?
- Vilka initiativ tas från ledningen för att bidra till motivationen?
- Vilka likheter och skillnader finns i ledningens syn på motivation jämfört med butikspersonalens och teorier kring motivation?

1.2.3 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till den svenska detaljhandelsbranschen varpå vårt fallföretag MQ fungerar som ett exempel. I begreppet detaljhandelsbranschen har vi enbart valt att innefatta sällanköpsvaror, vi har alltså inte valt att undersöka dagligvaruhandeln. Vi anser att studien kan göras gällande inte bara i klädkonfektionsbranschen i vilken fallföretaget är verksam utan också för andra sällanköpsvaror. Vid undersökandet av vad som motiverar personalen ämnar vi fokusera på den vardagliga motivationen, då vi anser att denna i många fall glöms bort. Vi kommer därför inte fokusera på monetära motivationsmedel såsom till exempel belöningssystem.

1.3 Disposition

Kapitel 1 Upptakt - Startblocket

I det första kapitlet har vi som avsikt att väcka läsarens intresse och ge en bakgrund till varför vi har valt det ämne vi gjort. Vi diskuterar hur synen på att arbeta har förändrats och därefter följer en problemdiskussion i vilken vi tar vår utgångspunkt till den valda undersökningen. Därefter följer vårt syfte och de frågeställningar som vi ämnar belysa, en avgränsning för att ytterligare förtydliga avslutar tillsammans med dispositionen kapitlet.

Kapitel 2 Teoretisk utgångspunkt

I detta kapitel redogör vi för de teorier som senare kommer att användas i analysen. Därmed vill vi öka läsarens förståelse för vårt val av teorier.

Kapitel 3 Metod – Vägen från startblock till mållinje

I kapitel 3 diskuteras den valda metoden och varför den lämpar sig bäst för syftet med vår studie. Vidare redogör vi för arbetsprocessen där vi på ett mer djupgående plan motiverar vår valda metod, val av teoretiskt material, samt vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av det empiriska materialet. Metoden behandlar trovärdighetsbegrepp reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.

Kapitel 4 Teoretikernas berättelser

I detta steg av uppsatsen redogör vi för olika teoretikers syn på motivation. Kapitlet tar sin utgångspunkt i Service Management forskningens framväxt och leder därefter vidare på en historisk återblick i vad som har motiverat människor på arbetet. I kapitlet får läsaren även ta del av berättelser från välkända teoretiker, organisationsforskare och företagsekonomer.

Kapitel 5 Empirin säger – mötet med verkligheten

I detta, det femte steget, återges och tolkas de av oss insamlade empiriska berättelserna. Först redogör vi för den stora berättelsen om MQ och därefter fackmannens berättelse, sedan följer en regionchefs och två butikschefers berättelser och slutligen skildras butikspersonalens berättelser om motivation. Syftet med kapitlet är att läsaren ska få ta del av berättelserna och våra tolkningar utav dem.

Kapitel 6 Teori och verklighet – en sammanställning

I kapitlet görs en sammanfattning av de två föregående kapitlen, detta för att skapa en helhetsbild av de olika berättelserna och för att läsaren ska ha en förståelse för våra tolkningar.

Kapitel 7 Tolkning av berättelserna – analysera mera

I kapitel 7 för vi en diskussion utifrån olika teman som vi har utarbetat. Vi urskiljer likheter och skillnader gällande både de empiriska berättelserna, men också de teoretiska berättelserna såsom olika motivationsteorier och Service Management synen genom Christian Grönroos berättelse.

Kapitel 8 Upploppet

I det här kapitlet för vi en helhetsdiskussion kring vår analys och våra slutsatser. Vi redogör även för och framhäver återkommande nyckelbegrepp från våra berättelser och tolkningar.

Kapitel 9 Mållinjen

I detta, det slutliga, kapitlet sammanfattar vi våra slutsatser vilket mynnar ut i ett antal tips till chefer och anställda i detaljhandelsbranschen. Vidare redogör vi för huruvida tillförlitligheten och möjligheten att dra allmänna slutsatser skulle kunna ha förstärkts om vi utökade vår empiriska studie. Vi ger förslag till vidare forskning och avslutar med våra egna reflektioner kring uppsatsen och arbetets gång.

2. Teoretisk utgångspunkt

För att underlätta för läsaren och underbygga en förståelse för våra valda teorier vill vi under detta avsnitt ge en bakgrundsbild till val av teorier och motivera vår teoretiska utgångspunkt.

Motivation är ett brett begrepp vilket det finns en mängd teorier kring. Vad som motiverar en individ är mycket varierande, det finns inga bestämda motivationsfaktorer som kan göra sig gällande för alla människor men det finns gemensamma drag och element som kan urskiljas. Vi ämnar inte i denna uppsats att finna en modell som är den ultimata för hur ledningen ska arbeta för att motivera sina anställda utan snarare presentera de olika förklaringsmodeller och berättelser som finns rörande motivation. Att finna gemensamma nämnare och skillnader i dessa och slutligen utifrån våra tolkningar komma med ett antal tips som företag kan ha i åtanke då de arbetar med motivation.

Vår teori tar sin utgångspunkt i en historisk återblick på Service Managementforskningens framväxt. Därefter väljer vi att redogöra för förändringen i synen på arbete, för att fortsätta med en redogörelse av de klassiska motivationsteorierna. Den amerikanske psykologen Abraham Maslows behovstrappa och den amerikanska beteendevetaren, Frederick Herzbergs tvåfaktorteori är två av de teorier som vi diskuterar. Viktigt att poängtera är att många forskare och teoretiker ställer sig tveksamma till dessa teorier, framförallt Maslows. Han har i stor omfattning kritiserats genom åren, en del forskare menar till och med att Maslows teori är en myt som saknar belägg.⁷ Vi är medvetna om denna kritik och Maslow utgör inte på något sätt grunden i vår teori utan vi ser på denna teori som en av många berättelser om motivation. Vi har valt att ta med dessa berättelser då de är ständigt återkommande i litteratur som berör ämnet motivation och då delar av våra intervjuer berör nyckelbegrepp som dessa teorier även tar upp.

Vidare i teorin tar vi upp mer moderna synsätt på motivation, dessa är valda för att aktualisera ämnet. Det är det norska forskningsparet i organisationspsykologi Geir och Astrid Kaufmanns bok från 2005 *Psykologi i organisation och ledning*⁸ som har utgjort källan, varpå förstahandskällor söktes utifrån den. Exempel på synsätten är; sociala motivationsteorier,

⁷ Lennart Sjöberg. (1999). *Maslowmyten*. Folkvett nr 2

⁸ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005)

målsättningsteorier och teori om inre och yttre motivation. Då den narrativa metoden genomsyrar vårt arbete så ser vi även dessa teorier som berättelser om motivation. Den narrativa teorin och metoden ger oss möjligheten att just se på allt som berättelser. Berättelserna ger oss struktur, en mening och ett sammanhang.⁹ Genom att anta detta förhållningssätt kan vi se berättelserna som en kunskapsform, vilket hjälper oss att förstå vad som motiverar människor. Innan vi redogör för de teorier som omnämnts vill vi beskriva vår arbetsprocess i ett kapitel om vår metod.

⁹ Johansson, Anna. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur

3. Metod – En redogörelse för vägen till mållinjen

I metodavsnittet redogör vi för vårt ämnesval, utseendet för vår referensram samt hur vi har gått tillväga vid insamlandet och bearbetningen av det teoretiska och det empiriska materialet. Med metodavsnittet vill vi för läsaren möjliggöra ett kritiskt granskande av våra tillvägagångssätt. Genom detta möjliggörande önskar vi skapa en bättre förståelse för de val vi gjort och de hypoteser som ligger till grund för uppsatsen. Vi anser att detta är viktigt för dess tillförlitlighet.

3.1 Övergripande metod

3.1.1 Val av ämne

Vi har som tidigare nämnts valt att bygga vår studie på ett fallföretag i detaljhandelsbranschen. Vårt val innebär att vi applicerar och utreder våra frågeställningar och vårt syfte på ett företag som verkar i en personalintensiv bransch som ständigt växer och blir alltmer betydelsefull för den svenska ekonomin. Vi anser att vårt resultat kan göras gällande hos liknande företag inom samma bransch. Valet att undersöka vad som motiverar personalen och vad som av ledningen görs för att motivera sin personal har tidigare behandlats i liknande studier.¹⁰ Det är i vårt fall fokuseringen på den vardagliga motivationen och applicerandet på ett företag i detaljhandelsbranschen som gör att vår studie skiljer sig från andra.

3.1.2 Val av metod

Det går inte en dag utan att vi människor har något att berätta för någon annan. En berättelse kan anses vara något som är en naturlig uttrycksform för människan. Berättelserna kommunicerar vår syn på världen. De senaste årtiondena har berättandet och berättelser fått en ny, mer etablerad plats som ett sätt att framföra kunskaper. Det har vuxit fram ett nytt tvärvetenskapligt forskningsfält som kallas narrativa studier eller berättelseforskning. Ordet narrative härstammar från latinets ”gnarus”, (att veta, vara expert på) och narrō, (berätta, skildra).¹¹ De metoder som används för att samla in och analysera berättelserna kan därmed

¹⁰ För exempel se: Janson, Anneli. D-uppsats, Stockholm universitet. (2006) *Ursäkta, arbetar du här? : Sambandet mellan motivation och service i detaljhandelsföretag*. Gummesson, Johan & Sjögren, Magnus. D-uppsats, Lund universitet. (2006) *Vad motiverar personalen. En fallstudie av två kunskapsföretag i en expansiv fas*.

¹¹ Johansson, Anna. (2005:41)

kallas för narrativ metod och ska uppfattas som en tolkande aktivitet.¹² Den narrativa metoden grundar sig i narrativ teori och analys, detta är ett tvärvetenskapligt forskningsfält och därför bör en studie av berättelser bedrivas från många olika perspektiv och utgångspunkter. Berättelserna tolkas olika beroende på vem som tar del av dem, eftersom vi alla verkar i olika sammanhang och har olika bakgrund och kunskap. Gemensamt för de flesta berättelser är att det finns återkommande teman och nyckelbegrepp, precis som att det i de flesta sagor finns prinsessor och prinsar som kommer ridande på vita hästar.¹³ Det narrativa forskningsfältet menar att berättelser är viktiga och har betydelse. Det kan till exempel vara berättelser i organisationer, så som myter där Ingvar Kamprad och IKEA kan statuera exempel. Dessa myter eller berättelser kan skapa motivation, samhörighet och vara ett sätt att leda organisationen på.

Vi har vid insamlandet och analysen av vårt empiriska material valt att använda oss av narrativ metod. Kunskap om metoden har vi fått genom handböcker. Vi har även valt att använda andra metodböcker, som inte enbart belyser den narrativa metoden, detta för att få ett större djup i metodavsnittet. Berättelserna i vår uppsats har inte samma mening som till exempel myter som omnämns i föregående stycke. De ska istället exemplifiera butikspersonalens, i ett detaljhandelsföretag, syn på motivation och vad som motiverar dem. De ska också beskriva ledningens syn på motivation, vilken sedan ska jämföras med de berättelser som erhållits från butikspersonalen. Berättelserna skapas genom åtta öppna intervjuer, därför kan vi benämna vår metod som kvalitativ.¹⁴

Vi använder inte bara den narrativa metoden då vi behandlar vårt empiriska material utan även vid behandlandet av det teoretiska materialet. Metodforskaren Steinar Kvale framhäver detta i sitt andra steg av de sju han utarbetat, där han betonar vikten av att under hela arbetet hålla undersökningens syfte, ändpunkten, i fokus.¹⁵ Då vi har valt att ta vår utgångspunkt i den narrativa metoden innebär det också att vi aktivt har gjort ett val att genomgående använda den genom vår uppsats för att på så sätt skapa en helhet. Det som skrivits av teoretiker samt tidigare insamlad empiri kan också ses som berättelser. Berättelsen om vad som motiverar människor innehåller en mängd olika tolkningar. Med den valda metoden ämnar vi jämföra dessa berättelser och tydliggöra skillnader och likheter med vad som enligt

¹² Johansson, Anna. (2005:17)

¹³ Johansson, Anna. (2005:20)

¹⁴ Svenning, Conny. (1999). *Metodboken*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur

¹⁵ Kvale, Steinar. (1997:92). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

teoretiker och ledare sägs motivera och vad som faktiskt motiverar butikspersonalen i den valda branschen. Genom att använda berättandets former har vi kunnat skapa en större förståelse för det komplexa ämnet motivation, då detta genom berättelserna, tolkandet och sökandet efter nyckelfaktorer har blivit mer överskådligt.

3.2 Tillvägagångssätt teori

3.2.1 Insamling av teoretiska berättelser

Vår studie tar sin utgångspunkt i vad som motiverar butikspersonalen samt vad som görs av ledningen i detaljhandelsföretag för att motivera. Därför inleddes vår sökning efter sekundärdata, så som böcker och artiklar med att i biblioteksdatabaser söka på ordet motivation. Bland de resultat vi fick fram kan nämnas teorier skapade av Abraham Maslow och Frederick Herzberg samt Kaufmann & Kaufmanns bok från 2005¹⁶ som behandlar olika teorier kring psykologi i organisationer. Eftersom ämnet motivation är komplext, kan den litteratur som vi använt hänföras till flera olika forskningsfält. Detta var vår avsikt och är relevant för oss som Service Management studenter då utbildningen är tvärvetenskaplig. I det inledande sökandet samt i det fortsatta sökandet efter artiklar och journaler med hjälp av Lunds Universitets sökmotor ELIN har vi funnit relevanta teorier som grundar sig främst i organisationspsykologi och beteendevetenskap. För att få en uppfattning om vad som tidigare skrivits om ämnet, samt för att bekräfta att vår specifika inriktning och avgränsning gällande ämnet innefattar något nytt, har vi valt att söka efter tidigare uppsatser i Lunds universitets databaser såsom, Uppsök. Här sökte vi på begrepp såsom, ”motivation” och ”detaljhandel”. Vid insamlandet och läsandet av vårt material har vi ställt oss kritiska. Vi har i första hand använt oss av förstahandskällor för att öka tillförlitligheten för berättelserna. Vi är medvetna om att många artiklar bygger på resultat från andra länder. Vi anser ändå att informationen kan göras gällande även i vår undersökning trots vårt avgränsande till Sverige.

¹⁶ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005)

3.3 Tillvägagångssätt empiri

3.3.1 Insamling av empiriska berättelser

Att ta sig an den narrativa metoden ur ett kvalitativt perspektiv är vanligt förkommande. Våra intervjuer fokuserar på berättelser som behandlar en viss situation i livet nämligen arbetssituationen. Situationen smalnas sedan av till ett specifikt tema, det vill säga temat om motivation. Det är viktigt att veta att det man sagt sig undersöka verkligen undersöks.¹⁷ Vid skapandet av nya studier är det viktigt att man använder sina tidigare erfarenheter och kunskaper för att skapa en ökad förståelse för det man undersöker. En historia berättas alltid av någon för någon.¹⁸ Av denna anledning är samspelet mellan intervjuaren och respondenten viktigt.

Psykologen Margery B. Franklin har skapat tre modeller utifrån vilka hon anser att man kan indela intervjuforskning, vilket vi ägnade oss åt i vår metod då vi tog fram det empiriska materialet. De tre modellerna benämns; informationsutvinningsmodellen, delad förståelsemodellen och diskursmodellen.¹⁹ Vi har valt att använda oss av den delade förståelsemodellen då vi anser att den lämpar sig bäst vid skapandet av berättelserna och vid användandet av den narrativa metoden. Modellen syftar till en strävan efter att skapa en dialog mellan intervjuaren och respondenten. Intervjun är halvstrukturerad och följer en guide som gör den mer öppen istället för en alltför strukturerad frågemall.²⁰ Syftet är att tolka medan intervjun pågår, att som intervjuare lyssna efter de dörrar som öppnas och sedan kliva in genom dem.²¹ Målet med intervjuerna är att få ta del av berättelser som reflekterar respondentens erfarenheter, i vårt fall från sin arbetssituation. En berättelse skapas inte alltid enbart bara av den som berättar utan också av den som lyssnar.²² Vi anser att genom att hitta de ”öppna dörrarna” bidrar vi med uppbackning till berättelsen och förståelsen för berättelsen skapas i samverkan. Genom att enbart välja att använda sig av en guide med särskilt utvalda teman lämnar man återstoden till samspelet under mötet.²³ Detta anser vi överensstämmer väl med den narrativa ansatsen och vårt val att använda den.

¹⁷ Patel, Runa, Davidson, Bo. (1994:7). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur

¹⁸ Johansson, A. (2005:243)

¹⁹ Johansson, A. (2005:248-250)

²⁰ Se bilaga.

²¹ Dr Jill F.K. Mcrae, Macquarie University, Sydney 2006-11-02. Studier i intervjuteknik.

²² Johansson, A. (2005)

²³ Kvale, S. (1997)

3.3.2 Varför MQ?

Anledningen till att vi valde just MQ för vår fallstudie är för att det är ett företag som länge har funnits i branschen, men som de senaste åren genomgått stora förändringar. Vid ett samtal med Sverigechefen gjorde han uttalandet:

MQ är ett företag som är 45 månader gammalt.²⁴

Detta uttalande och de erfarenheter som vi själva hade av MQ var faktorer som bidrog till valet av fallföretag. Vårt intresse för detaljhandelsbranschen som service management studenter med inriktning mot retail påverkade även vårt val. Vad som också kan påpekas är att vi redan hade etablerade kontakter inom företaget vilket på grund av den tidsbrist som råder i framtagandet av denna uppsats påverkade valet.

Att välja ett företag som verkar i en bransch vilken ständigt växer och som blir alltmer betydelsefull för den svenska ekonomin anser vi vara mycket intressant. Det faktum att den aktuella branschen är mycket personalintensiv gör den än mer passande för vår studie, då personalens berättelser och deras betydelse är av stor vikt. Vi vill poängtera att fallföretaget endast används som ett exempel för att hjälpa oss att förstå hur det fungerar i praktiken. Vi är medvetna om att alla företag arbetar med att motivera sin personal på olika sätt. Vi vill dock med vår uppsats tydliggöra de anställdas berättelser om motivation och jämföra dem med ledningens berättelser samt den stora företagsberättelsen om motivation. Genom detta kan vi med vår metod tydliggöra återkommande nyckelbegrepp i berättelserna kring motivation och slutligen bidra med exempel på hur andra företag inom samma bransch som de valda företaget kan gå tillväga för att motivera sin personal.

3.3.3 Val av respondenter

Vid valet av respondenter kontaktade vi först dem som vi redan tidigare visste arbetade på MQ och som vi också på något sätt kände. Vid mötet med dessa medarbetare blev vi rekommenderade att intervjua andra inom deras nätverk. Den senare urvalsstrategin kallas för ”snöbollsmetoden” eller nätverksprincipen.²⁵ Vi upplevde en otrolig välvilja hos de anställda på företaget vid alla intervjutillfällen. Vi genomförde intervjuer med fyra medarbetare på MQ. Två som arbetar i Malmö, en i Lund och en i Halmstad. Deras berättelser utgör grunden för det empiriska materialet för medarbetarna. På ledningsnivå intervjuade vi två butikschefer i

²⁴ Samtal med Sverigechef MQ. Campus Helsingborg 2007-03-08

²⁵ Kvale, S. (1997)

Malmö samt regionchefen i Skåne. För att utöka förståelsen för vad man på ledarnivå inom MQ gör för att motivera sin personal, men också för att få en fackmans syn på motivation genomförde vi en intervju med en beteendevetare som extern konsult ansvarar för MQs utbildningar. För att knyta an till vår valda metod har vi vid skapandet av ”den stora berättelsen om MQ” valt att använda information från alla berättelser, samt att komplettera detta med att besöka företagets hemsida på vilken den berättelsen som alla kan ta del av finns. För att vår forskning även ska kunna göras gällande i andra företag som verkar i samma bransch väljer vi enbart att benämna våra respondenter med befattning, med detta betonar vi även vikten av konfidentialitet.²⁶

3.3.4 Intervjusituationen

I mötet med andra människor kan vi lära oss av varandra. Under intervjusituationen sker ett möte och en berättelse skapas. Innan mötet sker måste man oavsett studie tematisera och planera sin intervju.²⁷ I dessa tidigare processer ska man finna svar på de frågor som har nämnts tidigare i metodavsnittet, syftet med uppsatsen och val av metod. Intervjusituationen är en specifik situation. Det är viktigt att man som intervjuare fullföljer de ramar som tidigare har satts upp. Det handlar till exempel om vikten av att vara i tid till intervjun och att välja en välfungerande plats.²⁸ Vi har innan starten av varje intervju valt att berätta om vårt syfte med uppsatsen och varför vi använder oss av en digitaldiktafon för inspelning av samtalet. Detta behövs självklart göras då det krävs respondentens tillstånd för att få genomföra en inspelning.²⁹ Det har även funnits utrymme för respondenten att ställa frågor. Eftersom vi valde att använda oss av öppna intervjuer, med enbart en mall som behandlar relevanta teman, är inte alla intervjuer exakt lika långa. Tiden på intervjuerna varierar mellan 30 och 45 minuter. Eftersom vi som intervjuare också har en roll i de öppna samtalen var det av stor vikt att inte avbryta eller skynda vidare. Vi ville inte riskera det förtroliga i intervjusituationen. När intervjun är slut kan det vara bra att sammanfatta några lärdomar som intervjuaren fått av mötet.³⁰ Vi har valt att utgå från detta samt att också innan avslut fråga om det finns något mer som respondenten vill säga som inte har sagts. Kvale menar att denna uppföljning även fortsätter efter det att diktafonen är avstängd och att respondenten då många gånger fortsätter

²⁶ Kvale, S. (1997)

²⁷ ibid.

²⁸ Johansson, A. (2005)

²⁹ Patel, R. & Davidsson, B. (1994)

³⁰ Kvale, S. (1997)

att prata.³¹ Vid våra intervjutillfällen har vi upplevt precis detta. Den smått nervösa blicken som respondenten haft på diktafonen under intervjun upphör och samtalet har därefter blivit mer lättsamt. De saker som sades efter inspelningen anser vi också tillhör berättelsen varpå dessa delar även används vid bearbetningen av det empiriska materialet.

3.3.5 Transkription och analys

Efter det att intervjuerna var genomförda började det viktiga arbetet med att överföra den inspelade intervjun till skriftlig text. Denna process påbörjades samma dag som intervjuerna hade genomförts, då vi av erfarenhet från tidigare uppsatser vet att det är tidskrävande. Sociologen Anna Johansson menar att man i denna fas ska göra ett antal val om vad som ska finnas med i transkriptionen. Det kan till exempel handla om vad som ska inkluderas och exkluderas då man skriver ner intervjun.³² Vi har valt att enbart skriva ner det som sagts, vilket därmed innebär ett talspråk. Olika uttryckta sinnesstämningar, så som skratt, har därför utelämnats. Anna Johansson menar också att transkriptionen är en del av analysen. Transkriptionen innefattas av selektivitet, man gör genomtänkta val kring vad som ska tas med i transkriptionen.³³ Genom att ha den förståelsen och insikten kan studien redan i ett tidigt skede analyseras.

Vi har under alla våra intervjuer och vid transkriptionen försökt ha ett analytiskt förhållningssätt, vilket den del av den narrativa metoden som vi valt också till stor del bygger på. Vi ville undvika att hamna i en situation där man förfogar över en massa intervjuutskrifter som man sedan inte vet hur man ska använda.³⁴ Vi valde också att under våra intervjuer upprepa betydelsefulla saker samt som vi tidigare nämnt hitta de ”öppna dörrarna”. Detta sätt att analysera intervjun under tiden benämns enligt Kvale ”självkorrigerande” intervju.³⁵

Nästa steg i metodprocessen är läsningen av intervjumaterialet. Det är i denna fas som den mer explicita analysen sker.³⁶ Vi försökte under läsningen att finna återkommande nyckelord och teman i berättelserna. Även detta steg är tidskrävande då man måste läsa materialet flera gånger och många gånger upptäcker man nya begrepp som finns gömda i berättelserna. Efter

³¹ Kvale, S. (1997)

³² Johansson, A. (2005:kap 13)

³³ ibid.

³⁴ Kvale, S. (1997)

³⁵ ibid.

³⁶ Johansson, A. (2005)

att vi läst berättelserna valde vi att sammanfatta dem. Dessa sammanfattningar är vad vårt empiriska material bygger på.

3.4 Avslutande metoddiskussion

3.4.1 Utvärdering

Den narrativa metoden och analysen handlar om tolkning. Frågan är då om man kan värdera en tolkning.³⁷ De empiriska berättelserna i vår uppsats ska inte läsas som exakta redogörelser, de statuerar enbart exempel, liksom de teoretiska berättelserna om motivation. Berättelserna tolkas olika beroende på vem som läser dem, kvinna eller man, chef eller anställd. Våra tolkningar har sin utgångspunkt i vårt forskningsfält nämligen Service Management vilket innebär en viss kontextuell bundenhet. Det är dock viktigt att granska och bedöma även de narrativa analyserna. Det tre vanligaste sätten att utvärdera studier på är: Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.³⁸ Vi har vid analysen valt att aktivt söka efter återkommande nyckelbegrepp i våra berättelser, att hitta likheter. Detta kallas för analytisk generalisering³⁹ och ska inte förknippas med något negativt, vilket ordet generalisera många gånger gör. Man kan hävda att generaliserbarheten hade blivit större vid användandet av kvantitativ metod då resultaten hade kunnat säkerhetsställas statistiskt. Vi anser dock att valet av vår metod har skapat möjligheter för djupare svar vilket krävs för syftet och som inte kan fås genom till exempel en enkät.

Validitet kan benämnas som inre och yttre och syftar till att dels visa hur bra undersökningsinstrumentet är,⁴⁰ men också huruvida resultatet från fallstudien kan generaliseras.⁴¹ Vid validering av en narrativ ansats handlar det om att pröva tillförlitligheten. För att styrka att analysen håller kan man inkludera citat och skapa ett bra sammanhang för de olika delarna, vilket motiverar vårt val av utseende för till exempel kapitlet som behandlar vad empirin säger.

³⁷ Johansson, A. (2005)

³⁸ Kvale, S. (1997)

³⁹ Kvale, S. (1997)

⁴⁰ Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur

⁴¹ Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Reliabiliteten bör finnas i åtanke under hela arbetsprocessen. Den ska redogöra för tillförlitligheten. Vid kvalitativa intervjuer är det dock viktigt att den inte hämmar kreativiteten. Det handlar mer om intervjuarnas förmåga att utföra sitt arbete.⁴² Med tanke på den metod som vi har använt vid våra intervjuer, anser vi att respondenternas berättelser inte påverkats av oss, utan de har istället skapats i en samhörighet med oss. På grund av detta samspel kan därför en del av frågorna under samtalet uppfattas som ledande, detta har att göra med det valda tillvägagångssättet.

3.4.2 Vägen till den valda metoden

När vi hade bestämt oss för vad vi ville undersöka, uppkom en del frågor kring hur vi skulle gå tillväga vid insamlandet av informationen. Eftersom vi ville ta del av anställdas syn på motivation och därefter jämföra deras syn med synen på ledningsnivå, kom vi fram till att kvalitativa intervjuer var den bästa insamlingsmetoden. Våra tidigare erfarenheter av användandet av öppna intervjuer bidrog till att vi upptäckte den narrativa metoden och också valde att använda den. Vi har inte valt att använda oss av kvantitativ metod så som, statistiska eller matematiska samband. Anledningen till detta är att vi anser att för att få svar på det fenomen som vi vill undersöka krävs intervjuer under vilka man kan ställa frågor som tar sig an just det valda temat. För att, som vi vill, skapa berättelser som sedan kan studeras och jämföras med andra berättelser om motivation anser vi att den narrativa metoden är den som passar oss bäst. Vi är medvetna om att valet av att använda just den specifika metoden vid insamlandet av vårt empiriska material också innebär att den genomgående kommer att användas i uppsatsen, detta är enligt oss en styrka. Eftersom vi tidigt har klargjort för våra val är det enligt oss enbart till läsarens fördel att vi gjort detta val. Det narrativa kan bidra med en djupare och mer tvärvetenskaplig analys vilket stämmer väl överens med det tvärvetenskapliga forskningsfältet Service Management som vi som kandidatstudenter tillhör.

Vår förhoppning är nu att ni fått en tydlig bild över hur vår arbetsprocess har sett ut, både innan och under skapandet av vår uppsats. Med metoden i fokus tar vi er nu vidare till nästa fas i uppsatsen där de olika berättelserna om motivation, stora som små, tar vid.

⁴² Patel, R. & Davidson, B. (1994)

4. Teoretikernas berättelser

Vår teori tar sin utgångspunkt i Service Management genom en kort redogörelse för tjänsteforskningens framväxt. För att förstå hur synen på människan i arbete har förändrats så tar vi oss sedan an de teoretiska berättelserna med en historisk utgångspunkt. Denna historiska återblick leder sedan vidare in på de klassiska berättelserna rörande motivation och vidare till ett mer postmodernt synsätt. Slutligen har vi valt att beskriva Christian Grönroos berättelse om motivation utifrån några av de begrepp som är framträdande i hans forskning kring Service Management. Vår teori har som syfte att redogöra för olika berättelser om motivation och hur man enligt dem kan gå till väga för att motivera, detta för att sedan kunna identifiera gemensamma drag och skillnader i de valda teorierna. I slutet av varje teoridel sammanfattar vi berättelserna, detta görs i kursivt för att underlätta för läsaren.

4.1 Service Management forskningens framväxt

Företagsekonomen Jörgen Eksell ger i *Servicemötet*⁴³ sin skildring kring Service Management forskningens framväxt. Det senaste århundradet har Sverige och andra ekonomiskt utvecklade länder genomgått en omfattande samhällsomvandling. Sverige har gått från ett jordbrukssamhälle med framväxande industri i början av 1900-talet till dagens moderna tjänstesamhälle där tjänster utgör nästintill $\frac{3}{4}$ av landets BNP.⁴⁴ Denna förändring har inneburit att forskare inte bara i Sverige utan världen över har fått upp ögonen för tjänstesektorn och menar att detta borde utgöra ett eget forskningsområde. Det finns ett antal föregångare inom tjänsteforskningsområdet som tidigt uppmärksammade och la fokus på frontpersonalens interaktion med kunden, servicemötet, vilket blivit ett centralt begrepp inom Service Management. De som bidragit till detta synsätt är bland annat de amerikanska forskarna Bernard H. Booms och Mary Jo Bitners med sin utökning av marknadsföringsmixern⁴⁵ för tjänster och de nordiska forskarna Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Normanns samlade ansatser inom tjänsteforskning.⁴⁶

⁴³ Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005:11). *Servicemötet- multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber Ekonomi

⁴⁴ ibid.

⁴⁵ Vidare om marknadsföringsmixern, se: Booms, Bernard H. & Mary Jo Bitner (1981). *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms*.

⁴⁶ Corvellec, H. & Lindquist, H. (2005:11-13)

Dessa olika forskare använde under 1980-talet sig av olika termer för mötet mellan personal och kund. Den amerikanska forskningen använder begreppet servicemötet medan den nordiska skolan använder begreppet interaktion. Utifrån detta har det vuxit fram olika ansatser i den företagsekonomiska forskningen om servicemötet: den perceptionspsykologiska, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen. Den perceptionspsykologiska ansatsen fokuserar på individens informationshantering och mentala processer. Servicemötet bearbetas utifrån individens subjektiva upplevelse. Den socialkonstruktivistiska ansatsen menar att individen skapas genom sociala relationer, världen är socialt konstruerad. Den relationsbaserade ansatsen behandlar servicemötet som en betydelsefull del av relationsskapandet med kunden, men huvudfokus ligger på relationen mellan företag och kund. Christian Grönroos bidrag inom relationsmarknadsföring representerar huvudsakligen denna ansats och den tar oss fram till där vi idag befinner oss inom tjänsteforskning.⁴⁷

4.2 En återblick i synen på medarbetaren - från maskin till människa

Historiskt sett har synen på medarbetaren sett annorlunda ut. Denna syn kan beskrivas utifrån tre grundperspektiv; det ekonomiska perspektivet, human relations perspektivet och det kognitiva perspektivet. Dessa perspektiv har vuxit fram under 1900-talet.

4.2.1 Det ekonomiska perspektivet

Det ekonomiska perspektivet växte fram i det amerikanska industrisamhället under början av 1900-talet, och grundlades av ingenjören Frederick Taylor. Enligt hans skola, kallad Taylorismen, uppnås största möjliga effektivitet och produktivitet i ett företag genom att bedriva en hårt kontrollerande styrning av arbetsprocesserna, så kallad *Scientific Management*. Enligt Taylor kunde denna effektivitet uppnås genom användning av exakta, standardiserade vetenskapliga metoder.⁴⁸

I denna teori menar man att personalen motiveras av två saker: i första hand rädsla och nöd och därefter önskan om överskott. Detta betydde att man endast använde sig av ekonomiska och materiella belöningar. Personalens lön grundades på individuella prestationer. Taylorismen växte fram under 1900-talets industrisamhälle och idag uppfattar många den som

⁴⁷ Corvellec, H. & Lindquist, H. (2005:19-25)

⁴⁸Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:20)

nästan omänsklig men vi kan finna vissa principer som överlevt fram till dagens samhälle; till exempel individualiserad lön, standardisering av arbetsutförande och effektiv upplärning av personal.⁴⁹

4.2.2 Human relations perspektivet

Taylors individfokuserade synsätt har kritiserats och ifrågasatts av många teoretiker, däribland Hawthorne-forskarna. Deras studie av påverkansfaktorer på arbetseffektiviteten, lade grunden till det nya synsättet human relationsrörelsen. Hawthorne-studien genomfördes i USA under 1940-talet och hade som syfte att finna förklaringar till produktivitetsskillnader och hur dessa kunde hanteras genom praktiska förändringar på arbetsplatsen. De kom fram till att de sociala relationerna på arbetsplatsen var en mycket viktigare motivationsfaktor än de ekonomiska incitamenten som Taylorismen upphöjde. Resultaten ledde till en ökad uppmärksamhet för de socialpsykologiska processerna i arbetet, så som behovet av sociala relationer, uppskattning och personlig utveckling. Studier kring gruppdynamik genomfördes, exempelvis relationen mellan ledare och medarbetare och hur denna påverkar produktiviteten och trivseln på arbetsplatsen.⁵⁰ Den humanistiska ansatsen utsattes för enormt tryck under mitten av 90-talet, psykologerna underströk att det beteendepsykologiska perspektivet inte besvarade frågor om individen som en enhetligt fungerande person.

4.2.3 Det kognitiva perspektivet

På 1960-talet, ungefär ett decennium efter det att human relations perspektivet uppstod, började man fokusera på information. Datorsamhället utvecklades och det kognitiva perspektivet; ett perspektiv som ser människan som en informationshanterare utifrån registrering, lagring och användning av kunskaper växte fram som en reaktion på behaviorismen. Detta perspektiv menar att människan sedan tolkar informationen och agerar därefter. Det var möjligheten att använda datorer och mäta människors tankeprocesser som utvecklade perspektivet och först på 1980-talet började termen kognitiv psykologi användas.⁵¹

⁴⁹ Flaa, Paul et al. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

⁵⁰ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:21-23).

⁵¹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:24)

4.3 De klassiska berättelserna om motivation

Inom organisationspsykologin har behovsteorier en lång tradition. Inom detta område har den kanske mest historiskt kända amerikanska psykologen Abraham H. Maslow haft ett stort inflytande med sin behovshierarki, som växte fram under mitten av 1940-talet. Denna teori har fått stor betydelse för diskussionen om vilka faktorer och betingelser som bidrar motiverande i arbetslivet. En annan känd teoretiker som 1959 vidareutvecklade Maslows teori och utvecklade sin tvåfaktorsteori är den amerikanske beteendevetaren Frederick Herzberg. I de två nästkommande avsnitten får läsaren ta del av deras berättelser.

4.3.1 Psykologen Abraham H. Maslows berättelse

Enligt Maslow kan vi dela in våra mänskliga behov i fem kategorier och dessa fem kan i sin tur delas in i två huvudtyper, bristmotiv och växtmotiv.⁵² Vidare menade Maslow att de lägsta bristbehoven måste tillfredställas först innan de högre växtmotiven kan aktiveras. De människor som inte får sina grundbehov uppfyllda kan inte heller uppleva ett meningsfullt arbete.⁵³ De fem kategorierna i teorin utgörs av;

1. *Fysiologiska behov*, människans biologiska drifter så som näring, vatten och tak över huvudet, grunden till individens överlevnad. Ur ett arbetsperspektiv handlar det om att få lön för utfört arbete som i sin tur gör att vi kan uppfylla våra grundläggande behov.
2. *Trygghetsbehov* nås när de grundläggande fysiologiska behoven uppfyllts. Denna nivå utgörs av att individen har en trygg omgivning som skyddar mot fysisk och psykisk skada. I arbetssammanhang kan detta vara grundläggande skyddsåtgärder på arbetsplatsen men också vissheten om att man får behålla sitt arbete i framtiden.
3. *Sociala behov*, är det högsta behovet av bristmotiven. Maslow menar att denna nivå aktiveras då de föregående två är tillfredställda. Fokus ligger på den sociala omgivningen, till exempel goda vänner och kollegor på arbetsplatsen.
4. *Uppskattning*, är den första nivån i gruppen växtmotiv. Denna typ av behov har inte syftet att reducera ett bristtillstånd utan bidra till individens möjligheter för

⁵² Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. 2:nd edition. New York: Harper & Row

⁵³ *ibid.*

personlig utveckling. Enligt Maslow utgör denna nivå det första steget i personlig utveckling, ökad självrespekt.

5. *Självförverkligande*, utgör den högsta nivån i Maslows behovshierarki. Denna nivå handlar om att utveckla och förverkliga sina speciella egenskaper och potentialer. För att nå denna nivå krävs det att medarbetarna får utrymme för eget initiativtagande. Möjlighet till personlig utveckling och självförverkligande på arbetsplatsen menar Maslow är den starkaste motivationsmekanismen.⁵⁴

4.3.2 Beteendevetaren Frederick Herzbergs berättelse

Frederick Herzberg vidareutvecklade Maslows teori genom att se till de anställdas behov i olika organisationer. Han studerade egenskaper i själva arbetet som påverkar arbetstagarens motivation och prestation. Herzbergs teori kallas för tvåfaktorteori eftersom den speglar individens förhållande till medarbetarna och hur det kan fungera motiverande. Herzberg delade upp de olika dimensionerna i hygienfaktorer och motivationsfaktorer.⁵⁵

Under hygienfaktorer ingår den sociala aspekten av arbetsförhållandena till medarbetarna, vilket är speciellt framträdande inom detaljhandelsbranschen. Vidare är det de fysiska arbetsförhållandena, löneförhållanden, status och arbetsstrygghet. Faktorerna skapar vantrivsel om de inte finns till hands, men inte trivsel om de finns till hands. Motivationsfaktorerna utgörs av faktorer såsom prestationer, uppskattning, ansvar, och utvecklingsmöjligheter. Motivationsfaktorerna bidrar till trivsel i den mån de finns till hands, men inte till vantrivsel om de saknas.⁵⁶

Herzberg arbetade efter detta underlag fram ett arbetsmiljöprogram kallat arbetsberikning. Syftet med detta program är att förbättra och utveckla hygien- och motivationsfaktorerna i en organisation. Exempel på sätt att förbättra dessa dimensioner kan vara att minska kontrollen över arbetstagaren, att ge större personligt ansvar samt att se till att arbetstagaren får möjlighet att utveckla sig genom att ge nya och utmanande arbetsuppgifter.⁵⁷

⁵⁴ Maslow, A. (1970)

⁵⁵ Herzberg, Frederick, Mausner, B & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley se även Herzberg, Frederick. (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.

⁵⁶ *ibid.*

⁵⁷ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:71)

De klassiska berättelserna från Maslow och Herzberg är båda skapade för över 50 år sedan. Trots detta anser vi att de är relevanta och kan bidra med en förståelse för individens behov. Maslow väljer att fokusera på behov som är allt från överlevnadsbehov till självförverkligande. Behoven följer stegen i en trappa, där inget steg kan hoppas över utan varje behov måste uppfyllas innan nästa steg kan tas. Herzberg har utvidgat teorin och sätter behoven, mer än Maslow, i en arbetskontext genom att ta hänsyn till olika egenskaper i arbetet som påverkar individen. Han menar att det finns faktorer som måste finnas för att vantrivsel inte ska uppstå medan andra faktorer verkar motivationsskapande om de finns till hands.

4.3.3 Vidare forskning och kritik mot de klassiska berättelserna

Maslow och Herzbergs teorier var bland de första som klassificerade och analyserade de mänskliga behoven och de har på så sätt alltid haft en viktig betydelse för diskussionen om vilka betingelser som är gynnsamma för att främja motivation på arbetsplatsen. Genom åren har de kritiserats och är inte direkt applicerbara på dagens företag.⁵⁸

För att testa Maslows teori har forskare efter honom genomfört empiriska undersökningar, dessa ger en brokig bild. Forskning visar på att en uppdelning mellan bristmotiv och högre växtmotiv kan urskiljas. En studie gjord av den amerikanske ekonomiprofessorn Michael Porter visar att individer som arbetar på en låg organisationsnivå i stort sett bara lyckas tillfredställa sina bristmotiv till skillnad från dem som har befattningar på en högre nivå som lättare kan tillfredställa sina växtmotiv. Vid mer specifika antaganden om typ av behov och om principen att vi tillfredställer våra behov i en viss ordning, finns det inget direkt stöd för i senare forskningsresultat. Det finns många exempel på att människan inte givet rör sig nedifrån och upp i behovstrappan. Se till exempel på en anorektiker som svälter sig för att få social uppskattning, ett högre behov tillfredställs på bekostnad av ett lägre. Vidare finns det människor som ”hoppas över” ett behov för att det är andra behov som är viktigare för dem. Det kan vara ett behov av status och prestige som är så framträdande att man ger avkall på behov som sociala och fysiologiska behov.⁵⁹

⁵⁸ Bassett-Jones Nigel & Lloyd Geoffrey C. (2005). *Does Herzberg's motivation theory have staying power?*. The Journal of Management Development. Vol 24, nr.10. sid 929-943

⁵⁹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:55-56)

Forskare och teoretiker ställer sig även kritiska till Herzbergs teori. Företagsekonomerna Nigel Bassett-Jones och Geoffrey C. Lloyd har gjort en omfattande undersökning som ifrågasätter de parametrar som Herzberg grundar sin teori på. De ställde sig frågan ifall lön kan fungera som en motivationsfaktor, vilket Herzberg inte håller med om. Studien visade att monetära belöningar hade en betydelse och en viss motiverande kraft. Genom att påvisa att företag med färre chefer ger mindre möjlighet till avancering, vidareutvecklar författarna Herzbergs menande- att möjlighet till befordran genererar motivation. Då det finns begränsade möjligheter att klättra inom en organisation kan medarbetarens vilja att komma med idéer och förslag för att utveckla verksamheten, hållas tillbaka.⁶⁰

4.4 Moderna berättelser om motivation

De klassiska teorierna har som vi förstått av tidigare avsnitt ifrågasatts och dessa ifrågasättande har inneburit att nya teorier har skapats. Vi har valt att redogöra för en del av de områden där förändringarna är störst och där nya moderna teorier har skapats.

4.4.1 Kognitiv motivationsteori

Kognitiv motivationsteori har varit ett välstuderat område inom arbetspsykologin sedan mitten av 90-talet och grundtanken i denna teori är att människan agerar och tar beslut som en rationell och medveten handling. Kognitiv teori menar till exempel att individer är motiverade att arbeta då de förväntar sig att kunna uppnå det som de vill få ut av sitt arbete och därefter belönas. Belöning har i detta fall en bred betydelse, det kan handla om yttre belöningar såsom lön och andra monetära belöningar men också sådant som inre tillfredsställelse som ett resultat av arbetets utförande.⁶¹

Inre och yttre motivation

I modern tid talas det inom kognitiv motivationslära, om inre och yttre motivation, två motivationssystem som växt fram under senare år. De amerikanska forskarna i organisationsteori Edward L. Deci och Richard M. Ryan skiljer mellan dessa två typer av motivation och menar att ofta den ena är mer framträdande beroende på vad som motiverar en

⁶⁰ Hackman, J. & Oldham, G.R. (1980). *Work design*. MA: Addison-Wesley.

⁶¹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:57-58)

individ.⁶² Dessa begrepp belyser problematiken mellan vilka motivationsfaktorer som driver oss människor på arbetsplatsen. Är det glädjen i att vi har ett intressant och stimulerande arbete eller är det fokuseringen på lönen och bonusen som är den huvudsakliga motivationsfaktorn?

Yttre motivation står för belöningen en individ erhåller för sitt utförda arbete, detta är traditionellt sett lön, bonus, extraförmåner etcetera. Inre motivation är den energi som ligger till grund för utförandet av arbetet. Ett företag kan inte direkt styra den inre motivationen men ett företag kan skapa de rätta förutsättningarna för den inre motivationen. I teorin är det den inre motivationen som främjar kompetens och den beskrivs som den "sundare" motivationen eftersom det är något individen skapar själv och som är stabilt över tid. Det är något som finns fast förankrat i dig själv och i det som en person anser vara meningsfullt. Deci och Ryan menar att det finns en risk med att fokusera för mycket på yttre belöningar då det underminerar den inre motivationen för arbetet.⁶³

Målsättningsteori

En viktig del av kognitiv motivationsteori är målsättningsteorin, denna grundlades på 1960-talet av Edwin Locke som är den mest publicerade organisationspsykologen genom tiderna och har på 1980-talet vidareutvecklats av organisationspsykologen Gary P. Latham. Det centrala i denna teori är att arbeta mot ett bestämt uppsatt mål vilket ska fungera motiverande. Målen ska tala om vad som behövs göras och vilken insats som krävs för att uppnå målet. Centralt i teorin är att man ska arbeta efter specifika mål, rimliga mål, som vid acceptans av medarbetare har större motiverande effekt än generella mål. Inom denna teori framhåller man konkret feedback som en viktig del i processen att nå uppsatta mål. Konkret feedback vägleder och gör att man lär sig nya saker. När man arbetar med målstyrning är det viktigt att personalen accepterar målen och att de känner en förpliktelse att arbeta för att uppnå målen.⁶⁴

I organisationer arbetar man idag mycket med målstyrning som ett systematiskt styrningsverktyg med syftet att främja den enskilda individens motivation och prestation. När man arbetar med målstyrning i organisationer är det viktigt att målen är samordnade uppifrån ledning och nedåt, att det finns ett samförstånd på olika nivåer om vilka mål man faktiskt

⁶² Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum

⁶³ ibid.

⁶⁴ Latham, G.P. & Lee, T.W. (1986). *Goal Setting: Generalizing from laboratory to field settings* (s. 100-117)

arbetar mot. Huvudprincipen vid målsättning är att de mål som sätts upp är tydliga, positiva och realistiska i förhållande till de resurser man har för att nå målen. Sätter man upp mål som upplevs för svåra och krävande kan det istället vara omotiverande för personalen och om målen upplevs för lätta så minskar lätt effektiviteten.⁶⁵

Den kognitiva teorin ser sammanfattningsvis på motivation som ett resultat av vad individen förväntat sig och vilka mål som uppfyllts. Målen är betydelsefulla och ska vara förståeliga och möjliga att uppnå. Individen måste få feedback för att utvecklas och förväntar sig att bli belönad utifrån sina prestationer. Denna belöning kan både vara inre och yttre, där den inre belöningen och motivationen är den som upplevs som den "sunda".

4.4.2 Arbetskaraktäristika

Arbetskaraktäristikamodeller är en gemensam beteckning för teorier som behandlar förhållandet mellan egenskaper i själva arbetet och hur dessa påverkar arbetstagarens motivation och prestation. Denna teori uppmärksammades då Herzberg tog fram sin tvåfaktorteori. I nyare och modern forskning har man försökt ta fram modeller för hur man bygger upp ett arbete så att det ger mesta möjliga arbetsmotivation. Den mest utvecklade modellen har framtagits av de två amerikanska professorerna och arbetspsykologerna, Richard Hackman och Greg Oldham och den kallas arbetskaraktäristikamodellen.⁶⁶ Modellen belyser fem centrala dimensioner som kan urskiljas i vilket arbete som helst och som engagerar och berikar individens inre motivation för arbetet. Desto mer ett arbete präglas av dessa dimensioner desto mer berikas en individs inre motivation. De fem dimensionerna är, variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback. Det gemensamma för dessa fem är en fokusering på individen, dennes arbetsuppgifter och betydelse för företaget samt möjligheten att påverka och kontrollera sin arbetssituation och förutsättningen av att kunna lära sig av sina erfarenheter.⁶⁷

Det finns ett blandat stöd för denna teori. Många forskare menar att alla individer är olika och reagerar inte på samma sätt när det gäller att motiveras av dessa fem arbetsdimensioner. Det kanske finns individer som vill ha enkla och tydliga arbetsuppgifter och som inte motiveras av för mycket variation och självständighet. Därför har en vidareutveckling på teorin uppkommit

⁶⁵ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:64)

⁶⁶ Hackman, J. & Oldham, G.R. (1980)

⁶⁷ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:73-74)

där vikten av att ta hänsyn till individuella skillnader framhävs. Det kan till exempel vara skillnader i utvecklingsbehov, arbetstillfredsställelse och kunskap och färdigheter. Utifrån Hackmans och Oldhams teori skulle vi med hänsyn till vidareutvecklingen kunna föreställa oss ett arbetsförlopp där arbetstagaren får börja med enklare arbetsuppgifter som successivt, ju längre man arbetar och skapar en bättre kompetensgrund, blir svårare. Detta blir en utmaning och främjar personlig utveckling på arbetsplatsen.⁶⁸

Kärnan i arbetskaraktäristikamodellen är förhållandet mellan arbetets egenskaper och hur dessa påverkar arbetstagaren. Teorin framhäver viktiga faktorer, såsom självständighet i sin arbetsroll och vikten av feedback. Dessa bör finnas i arbetssituationen och syftar till att skapa förutsättningar för individens inre motivation.

4.4.3 Sociala motivationsteorier

I föregående motivationsteorier har fokus varit på individen i förhållande till arbetsuppgiften. Vad som också kan påverka individens motivation på arbetsplatsen är den sociala omgivningen, det vill säga medarbetarna. Inom social motivationsteori undersöks hur individens förhållande till medarbetarna kan fungera på ett motiverande eller inte motiverande sätt.⁶⁹ Inom detta område talas det om rättviseteorin som handlar om att det ska vara en rättvis fördelning av arbetsutbyte såsom lön, semester, arbetstider och extra förmåner mellan medarbetarna på en arbetsplats.⁷⁰

Den senaste teorin inom detta område, procedurrättvisa, fokuserar på de procedurer som ligger till grund för beslut om fördelning mellan medarbetarna. Av betydelse är att de anställda upplever procedurerna som används vid fördelningen av olika förmåner som rättvisa. Forskningen koncentrerar sig i denna teori på två områden; mellanmännisklig behandling och att förklara orsaken till beslut. Det första området handlar om att det är viktigt att ledaren är trevlig mot sina anställda och behandlar dem med respekt. Detta kan man uppnå genom att ge regelbunden feedback och vara lyhörda för personalens åsikter och idéer. Om en ledare är arrogant och inte lyssnar på sina anställdas synpunkter resulterar detta sannolikt i att den anställdes arbetsmotivation sjunker. Det andra området handlar om att de anställda ska förstå orsaken till beslut som tas av ledaren och att ledaren ser till att de anställda förstår

⁶⁸ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:65)

⁶⁹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:66)

⁷⁰ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:68)

bakgrunden till ett taget beslut. Det kan handla om vilka regler en ledare följer när medarbetarnas insats värderas och vilka riktlinjer som gäller vid beslut om befordran. Om ett beslut grundas på oklara grunder eller utifrån dåliga motiv så kan det uppstå föreställningar om orättvis behandling ibland personalen.⁷¹

Sociala motivationsteorier behandlar, som namnet indikerar, den sociala aspekten kring motivation på arbetsplatsen, det vill säga förhållandet mellan de anställda. Centralt i teorin är att individen ska uppleva att det råder rättvisa på arbetsplatsen. Detta kan ge sig till känna genom ledarens bemötande och feedback samt att det anställda förstår underlaget för beslutsfattandet i organisationen.

En övergång mot mötet med Karl Weick och Christian Grönroos

För att föra teorin vidare ytterligare ett stadium har vi valt att redogöra för den amerikanske organisationsteoretikern Karl E. Weicks och Christian Grönroos berättelser kring motivation. I dessa berättelser återkommer begrepp och förklaringar från de tidigare motivationsteorierna. Anledningen till detta är för att etablera en god plattform innan empirin ska tolkas. Genom att avsluta med Grönroos berättelse smalnar vi av teorin till de segment av marknaden i vilken vår valda bransch är aktuell.

4.5 Karl Weicks berättelse om motivation genom sensemaking

Sensemaking handlar om att skapa mening. Att man som individ i samspel med andra individer ska få en förståelse för vad man gör och varför man gör just detta. Det handlar om att skapa ett ramverk av referenser. Genom att skapa en mening med det man gör hjälper detta individen att förstå, förklarar, tillskriva och förutsäga det okända. Weick exemplifierar detta genom att beskriva att individen använder sig av en form av individuell ”strategi”, ett eget sätt, för att finna mening, syfte och riktlinjer med sitt arbete, att finna motivation.⁷²

Enligt Weick finns det sju karakteristiska drag som skiljer sensemaking från andra processer såsom förståelse och förklaring:

1. Sensemaking har sin grund i den individuella identiteten. Jag är vad jag tänker.
2. Retrospektiv handlar om att individen efter en meningsskapande process utvärderar och reflekterar processen, att se tillbaka och dra lärdom.

⁷¹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:68-69)

⁷² Weick Karl E. (1995:4). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks California: Sage Publications Inc

3. I organisationsmiljön utgör och formar individen en del av miljön. Agerande är en avgörande faktor och man kan inte förutsäga vad som ska hända då allt är en del i en större helhet.
4. Sensemaking är en social process där mänskligt tänkande och social funktion är beroende av varandra. För att förstå sensemaking krävs det att fokus ligger på ledtrådar och repliker för att kunna generalisera andra prototyper, stereotyper och roller.
5. Sensemaking är en fortgående process. Den har inget slut och ingen början.
6. Människor stöter ständigt på olika antydningar. Beroende på intresse och personlighet väljer människan att ta till sig en del av dessa antydningar, de som anses mindre relevanta filtreras bort.
7. Människor är enligt Weick i grunden lata och när denna har funnit svar på en fråga slutar man att leta. Det finns inte utrymme för att finna alternativ.

Weick menar att genom att använda sig av sensemaking i organisationen innebär det att man fokuserar på hur människor upplever saker och vilka bakomliggande faktorer som finns. Man väljer inte att lägga tonvikten på olika system och strukturer.⁷³

Sammanfattningsvis menar Weick att fokus i berättelsen ligger på individen och dennes betydelse i den meningsskapande processen. Genom att skapa mening så kan individen skapa en förståelse för sitt arbete. Att arbeta med sensemaking i organisationen innebär att individens behov sätts i första hand. Weick belyser vikten av att man som ledare förstår att individen också formar miljön i organisationen och därför är sensemaking en process som är ständigt fortgående.

4.6 Christian Grönroos berättelse om motivation

Christian Grönroos är i Service Management sammanhang en framstående forskare. I hans berättelse om motivation har vi valt ut de delar i vilka han benämner golvpersonalen.

Intern markandsföring enligt Grönroos:

.... Bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring. På så vis kommer de

⁷³ Weick, K. (1995: kap 2)

interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt stödjande personal, gruppleddare, arbetsledare och chefer) att på bästa sätt främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer mellan kunder och andra parter.⁷⁴

Att företag har använt sig av uppmuntrande aktiviteter och kampanjer är inget nytt. Inte heller att motivation länge har engagerat företagsledare och personalansvariga. Vad som är nytt är enligt Grönroos att man genom den interna marknadsföringen ser på medarbetare i företag som en intern marknad, man inser människornas betydelse för företaget.⁷⁵ Grönroos menar att för att den interna marknadsföringen ska fungera motivationsskapande måste en organisation utgå ifrån två ledningsprocesser, attitydutveckling och kommunikationsstyrande. Attitydutveckling innebär att personalens attityd och motivation gentemot kunderna måste vårdas. Kommunikationsstyrande syftar till att all personal inom företaget behöver information för att kunna utföra sina olika arbetsuppgifter. Häri ingår även kommunikation från personal till ledare vilket ofta glöms bort. En ledare måste inse betydelsen av att ge feedback till sina medarbetare, att en win-win situation därmed skapas. För att intern marknadsföring ska fungera och verka motiverande krävs det att den fungerar som en ständigt pågående process i det vardagliga arbetet och att det finns goda relationer mellan de anställda på alla nivåer i organisationen. Aktiviteter som enligt Grönroos kan förknippas med intern marknadsföring och som gör att personalen känner sig delaktiga är utbildning och ledningens stöd vid beslutsfattande.⁷⁶

Grönroos beskriver även personalens handlingsfrihet och handlingsmöjlighet som begrepp som ligger nära den interna marknadsföringen. Handlingsfrihet, empowerment, handlar om att ge personalen befogenheter att fatta beslut och vidta åtgärder. Om personalen känner att de har stor handlingsfrihet kan detta resultera i att de känner en större tillfredsställelse på arbetet. Chris Argyris, amerikansk professor inom organisationsbeteende belyser även han handlingsfrihetens betydelse. Han anser att de flesta ledare inte satsar helhjärtat på handlingsfrihet och att detta då hämnar motivationen.⁷⁷ Även de amerikanska professorerna i psykologi Donald D. Bowen och Edward E. Lawler, talar om vad ökade befogenheter innebär för de anställda. De menar att det är viktigt att de anställda förstår och får information om

⁷⁴ Grönroos, C. (2002:369)

⁷⁵ Grönroos, C. (2002:366)

⁷⁶ Grönroos, C. (2002:370-381)

⁷⁷ Argyris, Chris. (1998) Empowerment The emperor's new clothes, Harvard business review vol 76, nr 3 sid. 98-105

företagets resultat, att de har makt att fatta beslut som påverkar företaget och att de belönas utifrån detta.⁷⁸ Om ett företag ger sin personal handlingsfrihet måste den också enligt Grönroos ges handlingsmöjlighet, enabling. Personalen ska känna att de har det stöd som krävs för att kunna fatta beslut. Handlingsmöjligheten kan skapas genom ledningens stöd, kunskapsstöd och tekniskt stöd.⁷⁹

Grönroos berättar om olika sätt att motivera de anställda genom att referera till den näringslivs aktiva amerikanen, John Katzenbach och Jason Santamaria, amerikansk företagsanalytiker. De har arbetat fram olika sätt på vilka de anser att den närmsta chefen ska motivera sin personal på. De beskriver fem olika sätt att motivera kontaktpersonal:

1. Skapa kollektiv stolthet över företagets mission och värderingar bland de anställda.
2. Redovisa klart och tydligt vad alla har för uppgifter, hur arbetet bedöms och följs upp och resultatets konsekvent.
3. Ge personalen individuell frihet, en entreprenörsanda, och möjlighet att tjäna pengar.
4. Visa respekt för individens resultat och uppmärksamma kvalitetsarbete.
5. Erbjudna ersättningar och bonussystem som främjar arbetsresultatet.⁸⁰

Intern marknadsföring, handlingsfrihet och handlingsmöjlighet är alla motivationsskapande faktorer som återkommer i Grönroos berättelse. För att dessa faktorer ska utgöra sitt syfte menar han det måste finnas en tvåvägskommunikation i företaget och att de interna relationerna är goda. Ledningen måste förstå personalens betydelse för företaget och ge dem det stöd som behövs för att skapa en effektiv och motiverande intern marknadsföring.

4.7 Reflektion kring teorierna

Innan vi lämnar det teoretiska fältet för att ge oss in i de empiriska berättelsernas värld har vi valt att reflektera över de teoretiska berättelserna som ovan delgivits läsaren. Efter att ha arbetat med det teoretiska materialet har vi kommit fram till att då man studerar begreppet motivation är det inte möjligt att enbart använda sig utav ett forskningsfält, exempelvis Service Management. Varje mynt har två sidor och därför har vi valt att även redogöra för teorier som mer grundar sig i organisationspsykologin. Genom att göra detta val skapar man

⁷⁸ Bowen, D.E. & Lawer E.E.(1992) The empowerment of service workers: What, why, how and when. Sloan management review. Sid. 31-39

⁷⁹ Grönroos, C. (2002: 384)

⁸⁰ Katzenbach, John R. & Santamaria, Jason A. (1999) Firing up the Front Line. Harvard buisness Review, vol. 77, nr 3. sid. 107-117

därmed en större teoretisk bredd som sedan kan tolkas och vara ett välanvänt verktyg i analysen. Att se på teorierna som berättelser, vilket vi med den narrativa metoden som utgångspunkt har valt att göra, har enligt oss inneburit att vi har kunnat distansera oss från teorierna och i många fall plocka ner dem från de höga piedestalerna som de ibland kan tyckas stå på. Vi har därmed kunnat placera de olika teoretiska berättelserna på en och samma nivå och kunnat urskilja återkommande nyckelord och teman. På så sätt kan vi se på dem för vad de är, nämligen berättelser om motivation.

Teorier ger många gånger en bild av något som inte helt överensstämmer med verkligheten. En del av de teorier som vi använt till exempel Herzberg och Maslow är framtagna för över 50 år sedan och eftersom vi vet att synen på arbete har förändrats så kan de inte i alla fall göras gällande. Vi har trots detta valt dessa teorier eftersom de är ständigt återkommande i sekundärkällor som berör motivation. Därmed inte sagt att deras resonemang på egen hand kan ge svar på våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte. Vi menar till exempel att man inte som Maslow kan skapa en generell trappa över mänskliga behov, då dessa är väldigt individuellt skapade. Vad vi kan konstatera är dock att behoven som framhävs även återkommer i mer moderna berättelser om motivation, såsom i sociala och kognitiva motivationsteorier.

Efter att ha tagit del av de teoretiska berättelserna om motivation ställer vi oss frågan om dessa kan hjälpa oss att besvara våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte. Vår första tanke är att de inte kan det. Vårt syfte och våra frågeställningar kräver en empirisk undersökning för att få mer specifika svar utifrån vårt valda undersökningsområde. Vad de teoretiska berättelserna så här långt kan göra är att förklara människors behov samt ge exempel på olika faktorer som människor i arbetet motiveras av. De kan också förklara vad de anser att ledare ska göra för att motivera. Nästa steg blir att lyssna till de insamlade empiriska berättelserna som speglar det dagliga arbetet i detaljhandelsbranschen.

5. Empirin säger – mötet med verkligheten

I denna del av uppsatsen kommer vi att redogöra de olika berättelserna om motivation som är hämtade ur praktiken, det vill säga empirin. Vi inleder med den stora berättelsen om MQ, vilken ska ge läsaren en förståelse för och få bakgrundinformation om det valda fallföretaget. Berättelsen från fackman och regionchef kommer att stå för sig själv medan butikschefernas berättelser kommer att skrivas ihop och likaså butikssäljarnas berättelser. Syftet med denna del är att redogöra för olika aspekter inom motivation från verklighetens perspektiv. Vi avslutar varje berättelse med en sammanfattning i kursivt vilken är skapad utifrån våra tolkningar.

5.1. Den stora berättelsen om MQ

Berättelsen är sammanställd utifrån alla våra intervjuer. För ytterligare specifik information har vi tagit företagets hemsida till hjälp.⁸¹

Sverigechefen för MQ har uttalat sig och sagt att företaget bara är 45 månader gammalt.⁸² De flesta svenskar vet att modekedjan MQ funnits längre än så. Uttalandet indikerar på att företaget genomgått stora förändringar de senaste åren. Tidigare var MQ en frivillig fackhandelskedja, men blev genom uppköp en helintegrerad kedja⁸³ och därmed har MQs berättelse intagit en ny form. Idag är MQ ett rikstäckande företag.⁸⁴

MQ verkar inom klädkonfektion och arbetar aktivt för att följa med i modevärlden genom att i stor utsträckning arbeta med trendiga klädmärken.⁸⁵ MQs ambition är:

... att erbjuda modeintresserade män och kvinnor det som behövs för en komplett garderobsuppsättning, ett stort urval av moderiktiga kläder av god kvalitet.

MQ arbetar efter ledstjärnan att skapa en framgångsrik kund vilket innebär att all personal i sitt arbete ska ha detta i åtanke. Inom organisationen har man också tagit fram kärnvärden i samband med uppköpet och centraliseringen. Dessa ska fungera som riktlinjer men också möjliggöra motivation. Tanken är att kärnvärdena ska utöka möjligheten för beslutsfattande längre ner i organisationen. Kärnvärdena är:

⁸¹ <http://www.mq.se> 2007-05-13

⁸² Samtal med Sverigechef MQ. Campus Helsingborg 2007-03-08

⁸³ Majoritetsägare är investorföretaget, CapMan.

⁸⁴ 93 butiker med totalt 1000 anställda varav 65 stycken är stationerade på huvudkontoret i Borås.

⁸⁵ Till exempel: J.Lindeberg, Emilio, Lyle & Scott, Peak Performance.

- Vi är snabba
- Butiken är vår scen
- Vi är i en relation
- Vi vill och vi kan ännu mer

MQ satsar mycket på sin personal genom att erbjuda utbildningar kontinuerligt, det kan handla om allt från sälj- och datorutbildning till utbildning inom textil och materiallära. De har även utbildningar för butikschefen som sedan uppköpet, fått ett större ansvar i butiken. Vidare vill man ge personalen möjlighet att utvecklas och växa med företaget genom att satsa på internrekryteringar samt att ge de anställda handlingsfrihet och ansvar.

5.2 En fackmans berättelse

Berättelse är baserad på en telefonintervju 25 april, 2007 med MQs externa konsult som ansvarar för kompetensutveckling av personalen.

MQs konsult har en bakgrund som beteendevetare sedan 1985. Hon har arbetat för MQ som konsult i 5 år.

Dels är jag kompetensutvecklingsansvarig i min konsultroll, jag tittar över behoven och kollar vad det är man behöver och sen köper jag in de utbildningar som behövs och jag håller även en del utbildningar själv.

När vi kommer in på begreppet motivation märker vi hur respondenten ”tänder till” och brinner för ämnet. Respondenten berättar att vad hon alltid trycker på är att man måste hålla energin vid liv hela tiden.

Vad jag brinner för och alltid trycker på är att man måste hålla energin brinnande hela tiden oavsett som säljare eller chef, man måste ladda ner sin energi i sig själv. Finna sin egen motivation, man kan liksom inte ge motivation till en annan människa.

Vidare berättar hon att butikschefen spelar en stor roll då denne kan hjälpa säljarna att finna sin inre motivation. På MQ arbetar man handfast med handlingsplaner och med att få människor att utvecklas och växa hela tiden. Det är viktigt att varje utbildning genererar en handlingsplan så butikschefen kan hjälpa säljaren med att sälja och där menar respondenten

att man kan finna mycket motivation. Respondenten menar att det också är viktigt att man som anställd själv laddar inför sin arbetsdag. Man kan inte bara förlita sig på att andra ska ge en motivation på arbetet.

Sen är det också viktigt att man mentalt laddar inför varje dag och bestämmer sig för att det ska bli en bra dag. Att man laddar ner energi från folk i sin omgivning, att man snackar med kunder och garvar lite.

Respondenten berättar vidare att man inom MQ satsar mycket på internrekryteringar. Detta är något som hon anser är en motivationsskapande faktor i sig.

Vi vill ge personalen karriärmöjligheter så att de hela tiden känner att de kan utvecklas och växa med företaget. Detta är en motivationsfaktor som jag tror triggar många i personalen, att det hela tiden finns något att sträva emot.

Respondenten berättar att man på MQ jobbar efter ledstjärnan att skapa en framgångsrik kund, det innebär att all personal i olika kundsituationer ska agera på ett sätt som skapar en framgångsrik kund. Inom MQ fluktuerar det många berättelser om så kallade vardagshjältar som agerat efter detta ledmotiv, det är viktigt att man är stolt över att arbeta på MQ.

Det finns ett exempel, en kund går hem med ett par nyinköpta byxor men så sitter larmet kvar på byxorna, det kan ju lätt hända. Kunden ringer till butiken och berättar att hon/han ska flyga från Bromma om en timme och tänkte ha byxorna med sig. Säljaren sätter sig på bussen hem till kunden, larmar av byxorna och tar med sig en liten bh och topp och säger jag är jätteledsen och hoppas att du får en fantastisk resa.

Respondenten menar att dessa berättelser i sig motiverar andra till att agera efter ledmotivet.

Det handlar om storytelling, det skapar vardagshjältar och vi får ett företag där sådana här goda gärningar premieras, inte ekonomisk belöning utan det pratas och alla känner till exempel till storyn med kunden och byxorna och alla vet vem säljaren var. Det handlar inte om att lotta ut biobiljetter utan att folk tycker det är roligt att få sitt namn hört.

Respondenten pratar vidare om motivationsfaktorer och belyser vikten av att få växa på jobbet, lära sig nya saker och kompetensutvecklas. Då krävs det dels ett klart kommunicerat

ansvar i butiken och att butikschefen ger beröm och är generös mot sina kollegor och medarbetare. Motivationen kan växa genom raka samtal och konstruktiv kritik eftersom detta skapar en trygghet som i sin tur skapar motivation. Det är viktigt att man som medarbetare får veta när det är bra och man får veta när det är dåligt, man behöver inte gå runt och undra vad chefen tycker för feedback ges kontinuerligt. Chefen måste förstå vad det är som motiverar olika personer.

En del gillar tävlingar, en del älskar rutiner och administrativa saker, man ska hitta de saker som driver olika människor.

Inre motivation, utveckling, vardagshjältar och ledstjärnor är återkommande begrepp i berättelsen om motivation från fackmannen. Att butikschefer och ledning på ett företag, genom till exempel utbildning och internrekrytering, arbetar med att motivera sina anställda menar fackmannen är bra. Vad som är viktigt är att se till individens önskemål och förstå vad som motiverar olika personer. Det är framförallt att få utrymme och hjälp på vägen för att finna sin inre motivation som hon anser är viktigt.

5.3 Regionchefens berättelse om motivation

I detta stycke kommer vi att presentera regionchefens egen berättelse om motivation på MQ. Denna berättelse baseras på vår intervju med regionchefen 18 april, 2007.

Regionchefen berättar att sedan uppköpet av alla MQ butiker har hans roll som regionchef förändrats. Idag handlar det mer om att coacha butikscheferna som har fått en större och viktigare roll än vad de hade tidigare. Regionchefen berättar vidare att butikschefen idag har ett större ansvar och det medför att de behöver ett större stöd då de idag har fler frågor än tidigare. I nuläget anställer butikscheferna själva, de har ett större budgetansvar och ansvaret av nyanställning tillhör deras agenda. På frågan om vad motivation betyder, kommer svaret snabbt.

Motivation för mig är sånt som gör att man tycker det är kul att gå till jobbet varje dag, under alla dessa åren har det varit sällan jag gått till jobbet och inte tyckt att det ska bli kul.

Regionchefens roll som coach anser han är ett steg i motivationsarbetet med hans närmast underordnande. Genom att man inom koncernen ställer sig positiva till ansvar och

handlingsfrihet, kommer motivationen därigenom mycket på köpet. Hur butikscheferna ska gå tillväga menar han är väldigt personligt. I arbetsbeskrivningen omnämns vikten av att arbeta efter att uppnå ett positivt klimat, men varje butikschef får själv hitta sitt eget sätt att arbeta med motivation.

De nya kärnvärdena som MQ tog fram i samband med uppköpet och centraliseringen, menar regionchefen i sig kan fungera som guidelines men också möjliggöra motivation. Kärnvärdena har utökat möjligheten för beslutsfattande längre ner i organisationen och de anställdas eget ansvar har ökat. Hur man i butikerna arbetar med kärnvärdena är enligt regionchefen frivilligt. Vad man däremot gör är att man arbetar med uppföljning av kärnvärdena genom att utse månadens kärnvärdesbutik.

Man ska luta sig mot kärnvärdena och sunt förnuft som egentligen genomsyrar dem.

Att MQ satsar mycket på sina anställda står klart. Regionchefen menar att man ser på personalen som en tillgång då det är dem som ska utföra den så viktiga försäljningen i butiken. Alla som arbetar på MQ får till exempel möjligheten att genomgå olika typer av utbildningar, så som sälj, textil och materiallära.

Jag måste säga att MQ är väldigt duktiga på att göra det roligt på jobbet, MQ lägger mycket pengar, tid och energi på det.

Respondenten menar att MQ har förstått att det är viktigt att satsa på sin personal. På frågan om hur man har kommit fram till det blir svaret:

Det är väl inget unikt för MQ egentligen, man vill väl på alla ställen att personalen ska vara motiverad. Jag tycker att MQ kommit en ganska lång bit på vägen med att motivera sin personal.

I slutet av berättelsen knöts det an till den inledande delen om vad som faktiskt motiverar de anställda. De faktorer som regionchefen framhävde var möjligheten att utvecklas på MQ, att vara stolta över sin arbetsplats och att det händer positiva saker.

Jag tror många motiveras mycket av att det händer positiva saker hela tiden, till exempel marknadsföringskampanjerna såsom The Ark reklamen, det gör att

personalen blir stolta över att jobba på MQ, varje gång de ser den på TV. Det är viktigt att man är stolt över att jobba på MQ vilket leder till att man blir positivt inställd till företaget.

Tyngdvikten i regionchefens berättelse läggs på coachning. Att som regionchef coacha sina närmsta, butikscheferna, och att de sedan i sin tur ska vägleda säljarna. Hur detta ska genomföras är upptill varje butikschef, kärnvärdena är ett sätt att vägleda de anställda och något som framhävs som motiverande i sig. Personalen är något som man enligt regionchefen satsar på och som man ser som en tillgång. De ska känna sig stolta över att arbeta på MQ.

5.4 Butikschefernas berättelse om motivation

Denna berättelse syftar till att sammanfatta butikschefernas intervjuer 12 och 17 april, 2007, för att redogöra för deras berättelse om vad som skapar motivation för dem och vad de gör för att skapa den vardagliga motivationen. Butikschefen är butikspersonalens närmsta chef och den som dagligen möter de anställda. Som butikschef är man ansvarig för butikens verksamhet.

Sedan MQ blev uppköpt har butikscheferna fått en mer betydelsefull roll och mer ansvar. De berättar att arbetsuppgifterna har blivit fler och att man nu inte kan förlita sig på att ägaren sköter det mesta. På frågan om vilka arbetsuppgifter butikscheferna har blev svaret:

Jag gör egentligen allt som de andra gör plus att jag har en del andra arbetsuppgifter vid sidan om också, men det är ju inte så att jag inte packar upp varor, jag kan hugga in själv.

Att arbeta som butikschef innebär att man både har en roll som ledare samtidigt som man själv är underordnad någon annan. Ens roll är därmed tvådelad, dels ska man själv bli motiverad från sina chefer samtidigt som man ska motivera säljarna. Vad som motiverar butikscheferna är mycket individuellt. En gemensam sak är möjligheten att utvecklas inom företaget, vad som tidigare har motiverat dem är att nå den befattning de har i dag. Vad det sen leder vidare är det ingen som vet. Möjligheten att ha större ansvar är också något som omnämns som en morot i det vardagliga arbetet.

En känsla av att man gör någon nytta, att man har betydelse, viktigt kanske inte är rätt ord men att man känner sig behövd. Att det är tack vare mig som detta blir bra.

Att uppnå försäljningsmålen vilar på butikschefernas axlar, att försäljning är viktig framgår tydligt vid intervjuerna, detta är också något som motiverar de båda tillfrågade även om det framhävs mer av den ena än den andra. Det är vad som dagligen motiverar dem när det kommer till arbetet.

Försäljningen skulle jag säga, pengar in till företaget, försäljning.

De båda butikscheferna vill framhäva att de har en roll som coach snarare än en chef.

Jag är en av er och jag försöker inte vara någon annan bara för att jag är butikschef.

Att ikläda sig rollen som coach menar de i sig skapar motivation hos personalen. En sådan roll innebär att de peppar de andra för att på så sätt se till att saker och ting blir gjorda. Att skapa motivation hos de anställda är något som de båda butikscheferna tycker är otroligt viktigt. Svaret på hur motivationen ska skapas är snarare personlig än ledningsmässig. De tillvägagångssätt som de båda framhävde var vikten av att skapa ett bra team, att man arbetar med ”rätt” folk med samma positiva inställning som en själv. Eftersom butikscheferna numera anställer själva har de möjligheten att påverka vem som ska arbeta. Att välja rätt personer är inte alltid så lätt, men de båda menar att om man kommer in i ett gäng med en redan positiv inställning så smittar den av sig. Genom att arbeta med ett bra team kan man också skapa en positiv miljö.

Att ha tydliga mål är en annan faktor som framhävs. Att sätta upp mål som man arbetar emot, under en dag, under en vecka eller en månad. Målen som omnämns är i de båda intervjuerna ekonomiska. Man arbetar med att tydliggöra dagsbudgetar, snittköp per kund och så vidare. Båda menar att detta är ett bra sätt att motivera då det blir så tydligt, eftersom man direkt kan göra jämförelser.

Man kan inte säga att vi ska ut och springa till en plats, men inget vet vart.

Den sista motivationsfaktorn som omnämns är feedback. De båda menar att de är viktigt att kommunicera med personalen, att vara rak och öppen. Att personalen får höra om de gör något bra samtidigt som man måste bli medveten om man bör göra något på annorlunda.

Att ge feedback, att ge beröm så att min personal känner att de blir sedda.

För att sammanfatta butikschefernas berättelser kan begrepp som tydliga mål, vikten av att känna att man gör nytta och försäljningsmål framhävas. Gemensamma nämnare som vi funnit i våra tolkningar av de två berättelserna är betydelsen av att känna att man är behövd, att man har möjligheten att avancera inom företaget, att det man gör då man driver butiken påverkar hela företagets resultat. Båda två uppfattar sig själv som coacher snarare än chefer. De menar att det är motivationsskapande att genom tydliga mål och feedback leda sin säljare.

5.5 Butikssäljarnas berättelse

I detta stycke kommer en summering av butikssäljarnas berättelser att redogöras.⁸⁶ De motivationsfaktorer som har tagits upp under de olika samtalen kommer att presenteras.

En av de faktorer som nästan alla respondenter ansåg vara en av de viktigaste när det handlar om motivation är butikscheferna. De menade på att om butikschefen är motiverad, har ett glatt humör och en positiv inställning till sitt arbete sprider det sig också till alla medarbetare. En butikssäljare beskriver i sin berättelse om små medel som butikschefen kan ta till för att peppa sin personal:

Han köpte påskägg till alla i personalen som väntade i fikarummet.

Enligt butikssäljarna finns det olika sätt som butikschefen kan arbeta för att motivera. Det kan handla om att sätta upp olika försäljningsmål som butiken ska ha uppnått vid dagens slut och att man under dagen arbetar och pushar varandra för att nå dessa mål. De menar att det motiverar att ha ett mål att jobba emot under dagen. Många av butikssäljarna berättar även om vikten av att få feedback och konstruktiv kritik. De menar på att det är motiverande att butikschefen talar om när något är bra respektive dåligt.

⁸⁶ Intervjuer 27 mars, 1,2 & 20 april, 2007

Sedan säger han ofta att vi är väldigt duktiga och även om vi inte alltid når vårt försäljningsmål så säger han att dit vi nådde var bra, han menar att vi kan göra bättre men vi är duktiga ändå.

Det är väldigt viktigt att man bryr sig om sina anställda och är en glad och framåt, positiv person, det smittar av sig ordentligt.

I många av berättelserna återkommer begreppen handlingsfrihet och ansvar. Många av de butiksanställda menar på att det är motiverande att känna att organisationen har förtroende för en och att man får lov att ta beslut i butiken när det gäller till exempel reklamationer och återköp.

Att arbeta i ett bra team är enligt alla respondenter en otroligt stor motivationsfaktor. Att det finns en bra sammanhållning och att man har roligt på sin arbetsplats är en av de största motivationsfaktorerna. Att umgås utanför arbetet visade sig också påverka sammanhållningen och därmed motivationen. På följande sätt beskriver två av butikssäljarna vikten av att ha en sammanhållning på arbetsplatsen:

För mig är det medarbetarna och att man jobbar i ett gäng där man trivs och där vi motiverar och pushar varandra.

Vi har riktigt kul tillsammans när vi arbetar och det motiverar mig, jag vill verkligen gå till jobbet på morgonen.

Att inre motivation är viktigt framgår i alla utav säljarnas berättelser. Det är inte bokstavligen uttalat i alla, men indirekt går det att urskilja. En av butikssäljarna påpekade vid ett flertal tillfällen vikten av att hitta sin inre motivation, konsten att kunna motivera sig själv, vilket är en viktig faktor för att känna sig motiverad. På följande sätt beskriver han hur han motiverar sig själv och hittar sina egna mål under dagen:

Jag tycker det är viktigt att skapa egna morötter under dagen, vad vill jag uppnå med min dag?

I butikssäljarnas berättelser förekommer även vad ledningen och företaget i sig kan göra för att motivera personalen. Det handlar om till exempel utbildningar inom olika områden såsom

sälj utbildning, material utbildning med mera. I berättelserna framgår även vikten av att följa upp utbildningar.

Det är jätte motiverande för man får otroliga kickar av dessa kurser.

Dock menar en annan av butikssäljarna att utbildningar inte är motiverande, han menar snarare på att det är något han tar för givet ska finnas på en arbetsplats. Butikssäljarna nämner även att ledningen kan anordna olika små tävlingar; som till exempel den butik som säljer flest bälte under en månad vinner en resa. Detta anser många vara en motiverande faktor. Här menar de på att butikschefen ska komma in och coacha och peppa dem.

I berättelserna framgår det i sig är motiverande att arbeta på ett företag som man är stolt över, och på så sätt känner man sig ofta mer delaktig i företaget. Detta är en stor motivationsfaktor.

JA, frihet under ansvar det har vi och just att alla känner sig delaktiga.

MQ har som vi tidigare nämnt några kärnvärden som de arbetar mot och en så kallad ledstjärna som de ska följa i sitt arbete. En del av butikssäljarna berättar att även detta är en motiverande faktor då de har riktlinjer att arbeta mot.

MQ har ett bonussystem som är beroende av försäljningen. Om de lyckas slå sin budget varje månad så får alla anställda någon procents höjning på sin månadslön. Detta system anser alla butikssäljarna vara en motiverande faktor.

För att tydliggöra gemensamma nämnare och skillnader i butikssäljarnas berättelser vill vi avslutningsvis sammanfatta dessa. Att göra en entydig tolkning av fyra olika säljares berättelser är inte lätt, alla är vi individer och motiveras av olika saker. Att butikschefen är en viktig motivationsfaktor är dock framträdande, likaså är gemenskap, delaktighet och bonussystem. Att säljarna själva försöker hitta en inre motivation på arbetet uttalas inte direkt av alla men vi kan ändå urskilja detta i våra tolkningar, till exempel påpekan det att man själv sätter upp egna mål som man under dagen vill uppnå och att man kommunicerar med kunderna för att få igång sin egen inre energi.

6. Teori och verklighet – en sammanställning

För att underlätta för läsaren vill vi i detta kapitel kort sammanfatta och uppdatera de viktigaste ståndpunkterna i de olika berättelserna som vi redogjort för. Detta kommer att redovisas i form av de mest återkommande begreppen, vilka också utgör grunden för valet av rubriker i analysen. När vi nu tagit del av både de teoretiska och empiriska berättelserna kan vi konstatera att vi kan besvara våra frågeställningar. Berättelserna är på många sätt lika, vilket nedanstående begrepp visar. Därmed belyses teoriernas relevans, vilka nu tillsammans med berättelserna från fallföretaget kan vara behjälpliga i analysen.

De klassiska berättelserna säger

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Sociala aspekter• Ansvarsfördelning• Löneaspekten | <ul style="list-style-type: none">• Uppskattning• Utvecklingsmöjligheter |
|---|---|

De moderna berättelserna säger

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Inre och yttre motivation• Målsättning• Feedback• Dubbelkommunikation• Alla individer olika och motiveras på olika sätt• Sociala aspekten exempelvis medarbetare | <ul style="list-style-type: none">• Ledarens sätt att agera• Att skapa mening• Process• Utbildning• Handlingsfrihet, handlingsmöjlighet |
|---|---|

Det empiriska materialet säger

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Den egna/inre motivationen• Vikten av en motiverande butikschef• Utbildning• Intern rekrytering - karriär• Vikten av målsättning | <ul style="list-style-type: none">• Hitta vardagshjältar• Ansvarsaspekten• Sociala aspekten• Vikten av feedback• Kunden som motivationsfaktor• Delaktighet |
|--|---|

7. Tolkning av berättelserna - analysera mera

Efter att ha redogjort för de teoretiska berättelserna rörande motivation och därefter sammanfattat de empiriska berättelserna har vi kommit till den del i uppsatsen där de olika berättelserna ska kopplas till varandra för att på så sätt kunna urskilja likheter och skillnader. Vi har valt att disponera vår analys med utgångspunkt i olika teman. Våra teman är skapade utifrån nyckelbegrepp som belysts i de olika berättelserna, dessa är; Handlingsfrihet och ansvar, Utbildning, Inre och yttre motivation, Butikschefen, Teamkänsla, Målfokuserat arbete och Delaktighet. Anledningen till att vi har valt att lägga upp analysen på det här sättet är för att det på ett naturligt sätt behandlar relevanta teman som är av betydelse för våra slutsatser.

7.1 Handlingsfrihet och ansvar – att ha förtroende för sin personal

Utifrån MQ personalens berättelser framgår det på alla plan att handlingsfrihet och ansvar är en viktig ingrediens i det vardagliga arbetet. Det signalerar att företag och ledning har förtroende för sina anställda och deras kompetens och förmågor. På MQ kan det handla om den handlingsfrihet medarbetaren har i butiken vid mötet med kunderna. Många gånger ställs de öga mot öga med en missnöjd kund och då får de på egen hand lösa situationen. Herzberg belyser i sin teori⁸⁷, vikten av att ge arbetstagaren personligt ansvar så att individen får möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Denna dimension framhävs även i Hackman och Oldhams arbetskaraktäristikamodell, men de framhåller också möjligheten för individen att genom dessa förutsättningar berika sin inre motivation.

På MQ arbetar man till exempel med sina kärnvärden som ska fungera som stöd för butikspersonalen i beslutsfattandet. Med dessa i ryggen ska personalen känna att de tar rätt beslut. Eftersom MQs kärnvärden handlar mycket om sunt förnuft och på så sätt är väldigt öppna så kan vi utifrån berättelserna tolka att de inte på något sätt begränsar de anställdas handlingsfrihet utan snarare fungerar som ett underbyggande stöd vid beslut. Maslow tar det hela ett steg längre när han säger att möjlighet till personlig utveckling är den starkaste motivationsmekanismen och vi menar att vi här kan koppla samman Herzberg och Maslows berättelser eftersom handlingsfrihet och eget ansvar är en förutsättning för personlig

⁸⁷ Herzberg, F, Mausner, B & Snyderman, B.B. (1959)

utveckling. Grönroos utvecklar i sin berättelse i samråd med Chris Argyris⁸⁸ handlingsfriheten då de säger att handlingsfrihet kräver handlingsmöjlighet, annars uppfyller den inte sitt syfte. För att handlingsfrihet inte bara ska vara en uttalad filosofi på arbetsplatsen utan något som karaktäriserar det vardagliga arbetet så menar Grönroos att det måste finnas ett stöd från ledningen i det vardagliga beslutsfattandet. Här låter vi MQs kärnvärden stå som exempel för hur man kan underbygga stöd för beslutsfattande ut i organisationen.

7.2 Utbildning – att utvecklas och växa med företaget

Grönroos menar att kunskapsstöd krävs för att personalen ska kunna fatta beslut. För att detta ska finnas och kontinuerligt uppdateras är det viktigt att företaget satsar på att utbilda sin personal. Fallföretaget MQ lägger ned mycket tid och resurser på att utbilda sin personal, de menar att det är viktigt att personalen känner att de är värdefulla för företaget och att de hela tiden kompetensutvecklas. Utbildning av personal är en värdefull aktivitet som enligt Grönroos gynnar de interna relationerna i företaget. Vi anser att utbildning kan kopplas till den första av Grönroos två ledningsprocesser, attitydutveckling. Genom utbildningarna kan företaget påverka personalens attityd till kunder och service. Enligt Weick måste detta ske i samspel med individen för att skapa en förståelse hos personalen kring varför man gör detta. Säljarna menar att utbildningarna ger en kick men om det ska bli värdefullt i längden så måste de följas upp annars ”rinner det ut i sanden”. På fallföretaget har man haft utbildningar i kärnvärdena, syftet är inte att personalen ska kunna dessa som rinnande vatten utan snarare att de ska veta innebörden i dem och applicera dem i kundmötet i butiken. MQ har arbetat med att följa upp dessa utbildningar genom att varje månad utse månadens kärnvärdesbutik.

Utifrån våra intervjuer framgår det att personalen genom utbildningarna känner sig uppskattade och behövda. Detta menar vi går i linje med Herzbergs syn på motivationsfaktorer där uppskattning och utvecklingsmöjligheter belyses. Dock menar en säljare att utbildning är något han tar för givet och det ger inte honom någon direkt motivation. Utifrån butikssäljarnas berättelser kan vi konstatera att vad som motiverar är väldigt individuellt. En del finner motivation i yttre påverkan som utbildningar ger medan andra arbetar mer med att finna sin inre motivation.

⁸⁸ Argyris, Chris. (1998)

7.3 Inre motivation och yttre motivation – vilket kommer först?

Weick menar att för att en människa ska trivas på sitt arbete måste han eller hon se en mening i vad man gör.⁸⁹ Företagets roll är att skapa denna mening. Meningen med arbetet kan också vara det som motiverar människan. Vad som utifrån de empiriska berättelserna står klart är dock att olika saker motiverar olika människor, därför finns inte enbart ett svar på vad ett företag ska göra för att motivera så att de anställda kan hitta mening. Frågan om hönan eller ägget kommer först kommer troligen aldrig få ett svar. Fackmannen, MQs externa konsult, menar att motivation inte är något som man kan ge utan något som man måste finna inom sig. Detta framgick även hos de anställda som pratade om att finna egna små morrötter under dagen. De här uttalandena går att koppla till den kognitiva motivationsläran som framhäver den inre motivationen som den sunda.

Den inre motivationen är något som finns fast förankrat i individen och i det som den anser vara meningsfullt. Att den inre motivationen är betydelsefull står därmed klart. För att butikspersonal i detaljhandelsbranschen ska kunna finna sin inre motivation krävs enligt Deci och Ryan aktion från ledningen. Ett företag kan inte direkt styra den inre motivationen, men ett företag kan skapa de rätta förutsättningarna för den inre motivationen. Exempel på att skapa förutsättningar genom yttre motivationsfaktorer hos MQ, är att ledarna agerar som coach snarare än chef vilket därigenom möjliggör att säljaren kan agera mer självständigt. Genom våra tolkningar av berättelserna bidrar självständigheten i sin tur till en känsla av eget ansvar.

Den yttre motivation som belysts i samtliga berättelser är bland annat belöningsystem. Både i den kognitiva förväntningsteorin och i Katzenbach och Santamarias teorier kring motivation, framhävs vikten av att erbjuda ersättningar, belöningar. Båda menar dock att belöning har en bred betydelse och behöver inte enbart vara monetär istället fokuserar man huvudsakligen på vikten av att skapa förutsättningar för inre tillfredsställelse. I både fackmannens och regionchefens berättelser framgår det att ansvaret att skapa dessa förutsättningar vilar till stor del på butikschefen, eftersom denne är butikssäljarnas närmsta chef.

⁸⁹ Weick, K. (1995:4)

7.4 Butikschefen - i rollen som coach

Det sociala i butiken är en viktig motivationsfaktor som återspeglas i framförallt säljarnas berättelser där vikten av att ha en bra relation till sin butikschef framhävs. Det handlar om att trivas tillsammans på arbetsplatsen. Även butikscheferna har understrukit vikten av att ha goda relationer i butiken. För att skapa dessa goda relationer menar Grönroos att det krävs en win-win situation, det vill säga att det finns en tvåvägskommunikation.

För att butikschefen ska agera i rollen som coach och motivera sin personal krävs det att han/hon själv är motiverad och har en egen förebild eller coach som vägleder och stöttar. Här kommer i MQs fall regionchefen in i bilden, att coacha butikscheferna är en av de viktigaste uppgifterna eftersom butikschefen sedan ska förmedla detta vidare till sin personal. Butikscheferna har i berättelserna beskrivit sin roll som tvådelad, då man får riktlinjer uppifrån och krav nedifrån. Därför kan vi göra tolkningen att den skapar ett komplext utgångsläge för att finna ett eget sätt att arbeta med motivation mot säljarna. Det är viktigt, som Herzberg framhäver i sin arbetsberikning, att ge sina anställda, i detta fall butikschefen, personligt ansvar för att underlätta motivationsarbetet. Den narrativa teorin och det kognitiva perspektivet menar att människan gör en individuell tolkning av information, berättelser. Detta kan innebära att den mening regionchefen vill förmedla vidare till butikschefen kan inta många olika former i butiken.

Att butikschefens roll innefattar att vägleda personalen till att hitta sin inre motivation bör utifrån teorierna vara en självklarhet. I de berättelser som vi har tolkat och tagit del av anser vi att så inte alltid är fallet. Vi anser att det finns en avsaknad av medvetenhet för konstaterandet att den inre motivationen är den som bör prioriteras. Vi menar inte att butikscheferna i fallföretaget inte arbetar med motivation. Däremot menar vi utifrån våra tolkningar att det saknas en förståelse för syftet med varför man ska göra det. Syftet med motivationsarbetet är som framgår i fackmannens och Deci och Ryans berättelse att skapa förutsättningar för den inre motivationen.

I många av berättelserna har vikten av feedback i kombination med motivation betonats. Detta belyser Herzberg i sina teorier så väl som Maslow i sin behovshierarki där han berättar om vikten av uppskattning på arbetsplatsen. Som butikschef är det viktigt att ha denna kännedom då det är ett enkelt och kostnadseffektivt sätt att motivera sin personal. Detta återkommer i

många av de anställdas berättelser där något så enkelt som ”Bra jobbat idag” kan stärka ens motivation. Vår tolkning utifrån butikssäljarnas berättelser är att det måste finnas en kontinuitet i att visa uppskattning. Det ska inte heller göras bara för att det sägs vara något bra och för att man ska göra det, utan uppskattningen bör kännas äkta.

Ett annat sätt för butikschefen att höja motivationen i butiken är att agera med en positiv anda och genom detta sprida glädje i butiken, vilket går hand i hand med de sociala motivationsteorierna. De anställda menar att om butikschefen är glad och positiv så smittar det av sig, vilket i sin tur kan leda till att personalen känner att arbetsglädjen höjs. Det medför att personalen ”will go that extra mile”.

Med våra bakomliggande kunskaper om detaljhandelsbranschen och utifrån butikschefernas berättelser kan vi konstatera att de flesta butikschefer inte har någon specifik utbildning utan har oftast tagit vägen via säljare till att bli butikschef. Utifrån detta faktum ställer vi oss frågan ifall butikschefen verkligen besitter den kunskap som krävs för att motivera personalen i butiken? Av de teoretiska berättelser som vi har redogjort för grundar sig många i organisationspsykologi, vilket vi inte anser är något som tillhör allmänbildningen. Därför ställer vi oss kritiska till Katzenbach och Santamarias framtagna punkter om vad en chef ska göra för att motivera sin personal. Metoderna för att motivera är bra, men vi anser att den kompetens som finns hos butikscheferna inte alltid är tillräcklig. Därför är det som Grönroos säger viktigt att ge handlingsmöjlighet, men också stöd från ledningen. Ett stöd uppifrån ledningen ner till butiksgolvet kan även skapa samhörighet och teamkänsla som är en viktig del i motivationsarbetet.

7.5 Teamkänsla- tillsammans är vi starka

Efter att ha studerat teorier om motivation och motivation i praktiken har det framgått att det sociala i butiken är viktigt. Att känna samhörighet med kollegor på arbetsplatsen, är det som ofta får personalen att varje dag känna glädje på arbetet, detta understryker Weick i sin teori om sensemaking. Även Maslow och Herzberg belyser de sociala behoven.

För att skapa denna samhörighet kan man från ledningens sida anordna olika utbildningar och genom så kallad teambuilding skapa ett positivt arbetsklimat i butiken. Detta är kärnan i Grönroos interna marknadsföring nämligen att se personalen som sin första kund. Den sociala

samhörigheten kan även skapas genom den så kallade målsättningsteorin då de anställda arbetar tillsammans mot ett mål. Butikssäljarnas berättelser har framhållit just detta, betydelsen av att fungera som grupp.

Att göra aktiviteter som inte är arbetsrelaterade utanför arbetsplatsen är ytterligare en faktor som har visat sig vara otroligt viktig i de flesta av våra empiriska berättelser, detta belyser de sociala motivationsteorierna. Det kan till exempel handla om att ta en öl efter arbetet, för att man sedan lättare fungerar som grupp. Detta involverar inte bara en liten del av arbetsteamet utan alla på butiksgolvet medverkar gammal som ung och ger en möjlighet för all personal att träffas samtidigt. Ingen vill gå till sin arbetsplats om det inte finns trivsel bland kollegorna.

Det är inte enbart goda relationer till sina arbetskollegor på samma nivå som är viktiga, utan även som Grönroos framhåller att ha goda relationer med kollegor på alla nivåer i organisationen. Det handlar om att känna sig sedd och välbemött, att känna att kommunikationen fungerar nerifrån och upp och inte enbart tvärtom. Att arbeta mot ett gemensamt mål är en god grund för att teamkänslan på arbetsplatsen ska stärkas.

7.6 Målfokuserat arbete - att veta vart man ska springa

Att ha tydliga mål som alla i företaget arbetar mot är en självklarhet för att ett företag ska fungera och vara lönsamt. Att inneha kunskapen om företagets syfte och vision låter självklart, men så är inte alltid fallet. Det är ledningens uppgift att sprida företagets vision genom hela organisationen, från toppen ner till golvet. Många uppfattar kanske detaljhandelsbranschen som en bransch där denna informationsspridning inte är lika betydelsefull. De anställda ska ju bara stå i kassan och sälja varor. Vi kan utifrån berättelserna från fallföretaget konstatera att informationsspridningen är av stor betydelse för de anställda. Därigenom känner de sig delaktiga och har en förståelse för vad som ska göras och hur.

Den interna marknadsföringen som Grönroos redogör för⁹⁰ spelar i det målfokuserade arbetet en viktig roll. Precis som Grönroos berättar skapas och utvecklas en kommunikation genom den interna marknadsföringen. Denna kommunikation möjliggör ett förmedlande av målen. Vid insamlandet av det empiriska materialet har det framgått att alla butikssäljare tycker att det är positivt att i det dagliga arbetet arbeta efter olika mål. Att detta är något som motiverar

⁹⁰ Grönroos, C. (2002:370-381)

dem framgår också vilket stämmer väl överens med målsättningsteori som just förespråkar tydliga mål som en motiverande faktor. Vi kan därmed konstatera att en medarbetare som har delgivits företagets mål och andra tydliga mål i det vardagliga arbetet också känner sig mer delaktig. Detta leder till en bättre arbetsinsats som i sin tur kan bidra till ett bättre resultat.

På vårt fallföretag, MQ framgår det även vid intervjuerna med butikscheferna att ett uppsättande av mål är något som de tycker är viktigt och som de också anser vara motiverande för sina medarbetare. Det finns alltså en delad förståelse från både ledningen och säljarna att detta är motivationsskapande. Vi håller med om att en tydlig målformulering är viktig och att målen som målsättningsteorin säger måste vara uppnåeliga och samtidigt tydliga. Precis som en utav butikscheferna berättade så måste medarbetarna veta vart de är på väg, vart de ska springa. Målen som ska formuleras måste skapas inom företagets värderingar och ramar och talar därigenom om vad som är väsentligt och etiskt rätt inom företaget. Genom att ledningen dagligen förmedlar olika typer av mål som ska uppnås (som i MQs fall) menar vi utifrån våra tolkningar att man anser att sina anställda kan hantera denna typ av information. Detta går hand i hand men den kognitiva psykologin och deras åsikt att människor är informationshanterare och sedan agerar därefter. Därmed kan vi fastslå att genom att arbeta utifrån och förmedla tydliga mål så kommer också de anställda att använda de här målen som stöd i sitt eget agerande.

Butikscheferna på MQ menar att genom att sätta upp mål kan de enkelt motivera sin personal eftersom målen är tydliga och också går att följa upp. De flesta av de målen som man arbetar efter under en dag på MQ är ekonomiska. Därigenom anser vi att man också bidrar till att skapa en medvetenhet hos personalen om företagets finansiella situation. Genom att företaget på detta sätt gör individen delaktig så anser vi, såsom Weick, att man skapar en mening, sensemaking. Personalen kan genom dessa mål få ett svar på varför man egentligen gör detta. Vad bidrar egentligen jag till med min försäljning? Man gör det känt som för många anställda i butiker är okänt. Genom att personalen är medveten om ett företags vision och mål känner de sig mer delaktiga i organisationen vilket kan fungera motivationshöjande.

7.7 Delaktighet - stoltheten av att vara en bricka i spelet

Att känna sig delaktig är något som de flesta människor uppskattar. I de berättelser som vi tagit del av från MQ är delaktighet och stolthet något som är återkommande. Vad som enligt

oss kan diskuteras är huruvida den delaktighet som efterfrågas faktiskt uppföljs. Att en ledare känner sig delaktig i det företag denne arbetar på är ingen överraskning. Frågan är snarare hur man ska få sin golvpersonal att känna denna delaktighet? MQ arbetar mycket med att informera sin personal och göra dem medvetna om vad som händer i företaget. Detta görs dels genom uppsättande av mål som vi tidigare diskuterat men också genom att använda sig av ett intranät och sprida information.

De som vi intervjuat som är högre uppsatta i organisationen pratar om att de är stolta över att arbeta på MQ. Stoltheten för företaget kan enligt oss kopplas till delaktigheten. Genom att tillåta sin personal att vara delaktiga kan företaget motivera sin medarbetare och också hjälpa dem att finna sin inre motivation. Detta betonas i Hackman och Oldhams arbetskaraktäristikamodellens tredje drag, uppgiftsbetydelse.⁹¹ Genom att en anställd känner att det den gör spelar en roll kommer samtidigt motivation att skapas.

Genom fackmannens, regionchefens och butikchefernas berättelser kan vi göra tolkningen att genom att satsa på intern rekrytering gör MQ personalen medvetna om att de är delaktiga i organisationen och har en möjlighet att bli en ännu större bricka i spelet. Denna möjlighet till att uppnå det högsta steget på Maslows behovstrappa menar alla är en viktig motivationsfaktor. Utifrån de empiriska berättelserna kan vi också konstatera att det finns en paradox mellan ledning och säljarna. Ledningen vill ta vara på kompetensen som finns och arbetar för att personalen ska stanna kvar i organisationen. Vi vet att generellt i detaljhandelsbranschen är det unga säljare som stannar en kortare tid och på så sätt är det kanske inte lika självklart att de motiveras av möjlighet till intern rekrytering. Hur många säljare i den lågavlönade detaljhandeln har egentligen visionen att stanna kvar inom samma organisation i flera år?

Under analysens gång har likheter och skillnader i berättelserna urskiljts. En del frågor har uppkommit och besvarats. Med analysen i åtanke ger vi oss nu in på den sista sträckan på arbetet. I nästa kapitel, Upploppet, förs en slutdiskussion kring berättelserna och återkommande nyckelfaktorer i dem. Detta leder sedan vidare till det sista kapitlet i vilket slutsatserna presenteras.

⁹¹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005:73-74)

8. Upploppet

Efter att ha tolkat de olika berättelserna om motivation och ställt dem i förhållande till varandra, har vi nu nått fram till upploppet. Slutdiskussionen syftar till att ta läsaren hela vägen fram till mållinjen. Vi har för avsikt att knyta an till de olika teman i analysen och utifrån våra tolkningar framhålla nyckelfaktorer, riktlinjer och idéer på vad som för företag i detaljhandelsbranschen är viktigt då de dagligen arbetar med motivation.

För att underlätta för läsaren har vi valt att återge våra frågeställningar. Tanken är att de ska vara aktuella för läsaren då man läser denna slutdiskussion:

Vad motiverar butikspersonalen i en serviceintensiv verksamhet?

Vilka initiativ tas från ledningen för att bidra till motivationen?

Vilka likheter och skillnader finns i ledningens syn på motivation jämfört med butikspersonalens och teorier kring motivation?

8.1 Att arbeta med motivation – en gåta utan ett definitivt svar

Under arbetets gång har vi förstått att det finns en mängd olika sätt att arbeta med motivation. Det finns lika många sätt att motivera på som det finns människor som arbetar inom branschen. Motivation är ett komplext ämne där inga exakta svar kan fås, vad som motiverar är väldigt individuellt. På frågan om vad som motiverar butikspersonalen kan därför inget enhetligt svar ges. Skulle vi här och nu kunna ge svar på frågan hade många frågetecken för ledare i företag kunnat suddas ut. Vad vi, utifrån våra tolkningar och insikter, kan göra är att framhäva de nyckelfaktorer som varit återkommande i de olika berättelserna.

8.2 Vad vill butikspersonalen?

Vad som endast i en del fall är uttalat, men vad som i många fall finns undermedvetet i berättelserna är betydelsen av att kunna motivera sig själv, att finna sin inre motivation. Man arbetar inte i en butik för att det är det mest värlönlade arbetet, det är något annat som lockar, till exempel mötet med kunden eller för att man i den arbetskontexten känner sig motiverad. Vad en företagsledning kan göra för att ge stöd åt denna process är inte alltid självklar, men det vilar på företagets axlar att finna sätt som motiverar säljarna till att finna sin inre motivation.

Sättet att skapa goda förutsättningar för personalen att finna sin inre motivation menar vi kan vara varierande från företag till företag. Detta beror på vilket tillvägagångssätt som passar den specifika personalen. Det finns vissa återkommande faktorer som vi menar är en förutsättning för att personalen ska motiveras och trivas på sin arbetsplats. Det är svårt att rangordna de olika motivationsfaktorerna eftersom de många gånger går in i varandra, men vi menar utifrån de berättelser vi tagit del av att de finns motivationsincitament som är centralare än andra.

Vi kan fastslå att det sociala är en viktig förutsättning för att man ska trivas på sin arbetsplats. Om det sociala på något sätt inte fungerar, man trivs inte tillsammans med sina kollegor eller känner sig obekväma i arbetsteamet, påverkas enligt oss hela arbetsdagen negativt. Den anställde har därmed svårt för att finna sin inre motivation. Butikschefen måste vara medveten om betydelsen av det sociala och arbeta med det dagligen. Det skulle kunna vara att se till att alla i teamet någon gång arbetar ihop, eller att försöka uppmuntra till sociala aktiviteter utanför arbetsplatsen. Dessa initiativ behöver inte enbart tas av butikschefen utan kan lika gärna tas av säljarna, det är därför enligt oss lika viktigt att de känner till detta behov.

8.3 Ledningens ansvar – Butikschefen i fokus

Att butikschefen har en betydelsefull roll i arbetet med att dagligen motivera butikspersonalen står klart, ansvaret ska därmed axlas av henne eller honom. Vi menar att det är viktigt att butikschefen får utrymme från ledningen att hitta sitt sätt att arbeta med motivation. Om det uppifrån ställs alltför många krav anser vi att det är svårt att skapa ett effektivt sätt att arbeta med att motivera sina anställda. Då kraven ska följas menar vi att det kan bli svårt att ta hänsyn till individuella motivationsbehov hos personalen. Likaväl som det är viktigt för butikschefen att få utrymme att finna ett eget arbetssätt, är det för personalen viktigt att få handlingsfrihet och ansvar för att utvecklas i sitt arbete. Vi menar att handlingsfrihet och ansvar signalerar ett förtroende från ledningen som i sin tur kan vara motiverande. Vad vi kan konstatera är att ledningen ska fungera som en stödfunktion i dessa avseenden genom att ge riktlinjer som ger utrymme för fantasi och handlingsfrihet. Detta för att ovanstående motivationsfaktorer ska kunna utgöra sitt syfte.

Under arbetets gång har vi mer och mer insett värdet av att butikschefen arbetar med små medel i det vardagliga motivationsarbetet såsom att ge feedback, vara glad och positiv och att visa uppskattning till sina anställda. Vi menar att många företag underskattar dessa. Att arbeta

med de här medlen är kostnadseffektivt, det är något som alla företag i detaljhandelsbranschen har råd med. Viktigt är att dessa små medel används kontinuerligt och att de utgör ett naturligt inslag i det dagliga motivationsarbetet för att de ska uppfylla sitt syfte.

En förutsättning för att alla i företaget ska arbeta i riktning mot samma mål är att den interna marknadsföringen fungerar, att de uppsatta målen kommuniceras. Det är viktigt att det finns en delad förståelse av organisationens mål och att företaget har en tydlig målformulering samt att målen upplevs som rimliga och uppnåeliga. Vi anser att företaget har mycket att vinna genom att arbeta med tydliga mål, det hjälper till att skapa en teamkänsla. Vidare menar vi att medarbetare som delgivits företagets mål och andra tydliga mål i det vardagliga arbetet också känner sig mer delaktiga, vilket leder till en bättre arbetsinsats som i sin tur kan bidra till ett bättre resultat. För att personalen ska känna sig delaktiga i organisationen finns det ytterliggare enkla medel att använda sig av såsom att skicka ut information om vad som händer i företaget som alla får ta del av.

8.4 Kraven på och möjligheterna för de anställda

Med tanke på de krav som teorierna kring service management ställer på personalen, de ska vara deltidsmarknadsförare, de ska bidra till att kundens butiksupplevelse höjs och så vidare, anser vi att utbildning är ett incitament som bör finnas till hands. I dagens detaljhandelsbransch har enligt oss många företag inte insett värdet av att utbilda sin personal. Utbildning ses som en kostnad istället för att faktiskt se det för vad det verkligen är, en långsiktig investering. Ett dilemma i detta fall är frågan hur mycket pengar företaget ska satsa på att utbilda en säljare som statistiskt sett bara stannar en kort tid i företaget? Vi anser dock att utbildning kan vara ett sätt att minska den höga personalomsättningen. Att utbilda sin personal menar vi uppfyller sitt syfte ifall företaget arbetar med att följa upp utbildningarna annars anser vi att det blir en kortvarig effekt och det som lärts ut ”glöms bort” och därför blir det en onödig kostnad. Vi vill också belysa att personalen genom utbildningarna känner sig uppskattade och behövda vilket i sin tur höjer motivationen.

Efter att ha tolkat de empiriska berättelserna och studerat Maslows behovstrappa som trots att den kritiserats faktiskt är ständigt återkommande i litteratur kring motivation, anser vi att den undermedvetet omnämns. Vi anser att vi utifrån våra tolkningar har fått exempel på att ett arbete som säljare också kan leda till det högsta trappsteget. Med detta i åtanke vill vi göra

ledare i detaljhandelsbranschen medvetna om att det finns en vilja hos de anställda i att uppleva mening och tillfredsställelse med sitt arbete. Detta kan som vi tidigare poängterat ge mycket gratis till butikschefen i sitt arbete med att skapa förutsättningar för motivation.

Vi diskuterade i analysen om att kraven på butikscheferna är för höga. Vi har under arbetsprocessen förstått att det inte bara är ledningen som ställer krav på butikschefen, även de anställda har stora förväntningar på vad butikschefen dagligen ska bidra med. Vi anser att utbildningen än en gång kommer in i bilden. Vi ämnar inte kritisera att de flesta butikschefer inte har någon högre utbildning och att det hade varit bättre om så varit fallet. Vad vi vill framhäva är att det måste finnas en möjlighet för en butikschef att från sina chefer få vägledning och kanske också tips i hur man ska arbeta med motivation, därmed säger vi inte att alla företag ska ha fastslagna sätt för hur man ska göra. Att däremot skapa en förståelse för varför motivationsskapande arbete är så viktigt är enligt oss a och o.

8.5 Att rekrytera ”rätt” personer

Att rekrytera ”rätt” personer kan låta som en klyscha som är omöjlig att uppfylla. Vad vi vill framhäva med detta är att ledningen i ett detaljhandelsföretag måste vara medvetna om de förutsättningar som råder för branschen. Det faktum att det är hög personalomsättning och att genomsnittsåldern på de anställda och lönerna är låga. Genom att ha den här medvetenheten kan man också vid rekryteringsfasen ställa de rätta frågorna. Självklart bör en butikschef ha hand om rekryteringen av butikssäljarna då det är denna som sedan ska arbeta med dem. Vad man vid rekryteringen kan försöka uppnå är att tillsammans med den sökande skapa en förståelse kring varför man behövs i butiken samt anledningen till varför den sökande sökt. Varför vill den sökande arbeta i detaljhandelsbranschen? En ledning som är medveten om och som har uppmärksammat de förutsättningar som råder kan redan i intervjun arbeta med att framhäva de fördelar som finns med att arbeta i butik samt att redan i det stadiet behandla ämnet motivation. Eftersom människor motiveras av olika saker, kan man diskutera om det hade varit bättre att anställa den typ av människor som motiveras av det som organisationen står för och de sätt som företaget arbetar med motivation. Att därmed söka efter individer som Steven Tipton säger arbetar för att just det arbetet passar dem.⁹² Kanske bör företaget i rekryteringsfasen anställa för organisationen istället för att enbart anställa för arbetet.

⁹² Du Gay, Paul. & Pryke, Michael. (2006:79)

9. Mållinjen

I denna avslutande del ämnar vi att redogöra för våra slutsatser. Därefter följer tips och förslag på vad detaljhandelsföretag bör tänka på när de arbetar med motivation. Vidare ger vi förslag på vidare forskning i ämnet. Kapitlet avslutas med våra reflektioner kring sammanställandet av denna uppsats.

9.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att undersöka och få en större insikt i vad som dagligen motiverar butikspersonalen i den personalintensiva detaljhandelsbranschen samt att återge och tolka olika berättelser kring motivation. Vi ville också undersöka vilka incitament från ledningen som bidrar till de anställdas motivation. Utifrån studien kan vi dra slutsatsen att vad som motiverar människor är väldigt individuellt och det är häri utmaningen för ledningen ligger. Vi har med vår studie bidragit till att synliggöra betydelsen av motivation i en bransch där personalomsättningen är hög och lönerna är relativt låga.

Vi kan konstatera att personalen på alla nivåer i organisationen är viktiga för företaget. Utifrån våra tolkningar av berättelserna har vi kommit fram till att personalen måste värderas högt för att de ska finna sin inre motivation och i slutändan resulterar detta i förbättrad lönsamhet för företaget. Vi har kommit fram till att det viktigaste för ett företag inte är att arbeta med alla olika sätt på vilka människor motiveras, utan att hitta ett sätt att arbeta med motivation som tar hänsyn till medarbetarnas individuella behov i samråd med företagets mål och vision. Många företag idag menar att det är kostsamt att arbeta med motivation och anser att enbart lönsamma företag har resurser till detta. Vi menar dock att företag med små medel såsom att visa uppskattning och ge feedback till sina anställda kan höja motivationen på arbetet. Butikschefen har en viktig roll i motivationsarbetet och förväntas enligt många av berättelserna att skapa förutsättningar för den inre motivationen .

Berättelser är en naturlig del av livet. Vi lär oss att berätta från barnsben. En förälder berättar sagor för sina barn, vi berättar för andra vad vi gjort under dagen. Genom berättelser får vi möjligheten att förstå andra människor och den kontext de lever i. Den narrativa teorin och metoden har hjälpt oss att hitta nyckelbegrepp för att förstå konstruktionen av strukturer, relationer och det dagliga arbetet i en organisation. Genom att använda detta förhållningssätt har vi kunnat jämföra och tolka olika berättelser som alla har varit lika betydelsefulla såväl de

teoretiska som de empiriska. Eftersom vår uppsats behandlar ett komplext ämne, motivation i detaljhandelsbranschen, och eftersom vi är Service Management studenter har narrativa metoden bidragit med en tvärvetenskaplighet, vilket överensstämmer med vår utbildning. Vi har med hjälp av den narrativa metoden kunnat hitta mönster och skapat en ordning i berättelserna. Därmed har vi utifrån våra tolkningar skapat vår berättelse om motivation och genom den skapat ett bidrag till Service Management vetandet. Ett bidrag som företag i den undersökta branschen kan ta del av, tolka och därefter skapa sin egen berättelse om motivation att föra vidare till sina medarbetare.

Vi har utifrån våra slutsatser valt att formulera fem tips som företag kan ha i åtanke då de tar sig an arbete med motivation.

9.2 Tips till ledningen i detaljhandelsföretag

1. Glöm inte bort den vardagliga motivationen. Den är mer betydelsefull och effektiv än vad man kan tro.
2. Motivation är ett komplext begrepp. Arbeta inte med att enbart försöka ge yttre motivation, skapa istället förutsättningar för den inre motivationen.
3. Butikschefen i ett detaljhandelsföretag är viktig. Arbeta med att ge honom/henne stöd och möjliggör handlingsfrihet och handlingsmöjlighet.
4. Motivationsarbete behöver inte vara kostsamt. Arbeta med de små medlen.
5. Glöm inte bort att butikspersonalen är företagets första kund. Vill man ha nöjda kunder måste man ha en nöjd personal.

9.3 Förslag på fortsatta studier

Efter att ha studerat Service Management i tre år och med de arbetslivserfarenheter som vi har i detaljhandelsbranschen vet vi att personalen på många företag ses som en kostnad snarare än en tillgång. Genom vår fallstudie har vi förstått att vårt fallföretag har kommit en mycket bra bit på vägen när det gäller att arbeta med att motivera sin personal och inse värdet av dem. På så sätt kan fallföretaget stå som ett gott exempel för hur företag kan arbeta med att motivera sin personal och därmed vara ett bra fall för benchmarking. Eftersom våra erfarenheter säger oss att denna insikt inte är vanligt förekommande inom detaljhandeln menar vi att det hade varit intressant att studera och undersöka andra kedjor inom branschen för att se på hur man på andra företag arbetar med motivation. Att jämföra med andra företag hade också ökat

generaliserbarheten i vår uppsats samt gett oss andra aspekter av att arbeta med motivation. Vi anser trots detta att generaliserbarheten i vår uppsats är hög då berättelserna som skapats i intervjuerna inte enbart varit företagsspecifika.

I fortsatt forskning inom ämnet hade det varit intressant att ta hänsyn till vilken form av anställning personalen har. Är det någon skillnad i hur man blir motiverad och vill bli motiverad som extra-, deltid- respektive heltidsanställd?

9.4 Sista ordet

Att skriva denna C-uppsats om ämnet motivation har varit roligt, intressant och lärorikt. Som blivande chefer och som anställda i branschen har vi ökat vår förståelse för vikten av att behandla sin personal väl och vilka förutsättningar detta arbete kan skapa för ett bättre resultat för företaget. Vi har kommit till insikt med att som ledare i en personalintensiv bransch med låga löner och hög personalomsättning finns mycket att fundera kring gällande motivation. Dess komplexitet gör inte på något sätt att det är enkelt att arbeta med och att ett enhetligt recept kan ges. Vad vi är övertygade om är dock att man som ledare med enkla medel, som inte behöver vara kostsamma, kan nå sitt mål. Vi ser fram emot att på framtida arbetsplatser ta oss an motivationsarbetet och aktivt arbeta som motivatörer.

10. Källförteckning

Publicerade källor

Argyris, Chris. (1998). Empowerment The emperor's new clothes, Harvard business review vol 76, nr 3 sid. 98-105

Bassett-Jones, Nigel & Lloyd, Geoffrey C. (2005). *Does Herzberg's motivation theory have staying power?*. The Journal of Management Development. Vol 24, nr.10. sid 929-943

Booms, Bernard H. & Mary Jo Bitner (1981). *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms*.

Bowen, D.E. & Lawer E.E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. Sloan management review. Sid. 31-39

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005). *Service mötet – multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber Ekonomi

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plemmer

Du Gay, Paul. & Pryke, Michael. (2006). *Cultural Economy: cultural analysis and commercial life*. London: SAGE Publications.

Flaa, Paul et al. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring - en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

Hackman, J. & Oldham, G.R. (1980). *Work design*. MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley

Herzberg, Frederick. (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.

Johansson, Anna. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Katzenbach, John R. & Santamaria, Jason A. (1999) Firing up the Front Line. Harvard business Review, vol. 77, nr 3. sid. 107-117

Kaufmann, Geir. & Kaufmann, Astrid. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. 2a upplagan. Danmark: Fagbokförlaget Vigmostad & Björke AS

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Latham, G.P. & Lee, T.W. (1986). *Goal Setting; Generalizing from laboratory to field settings*

Lundahl, Ulf. & Skärvard, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3:e upplagan. Lund: studentlitteratur.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. 2nd edition. New York: Harper Row

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. San Francisco: Jossey-Bass inc. Publisher

Patel, Runa. & Davidson, Bo. (1998). *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Sjöberg, Lennart. (1999). *Maslowmyten*. Folkvett nr 2

Svenning, Conny. (1999). *Metodboken*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organisation*. Thousand Oaks California: Sage Publications Ltd

Elektroniska källor

<http://www.svenskhandel.se/Default.asp> Tillgänglig 2007-04-02

<http://www.mq.se> Tillgänglig 2007-05-13

Muntliga källor

Dr Jill F.K. Mcrae, Macquarie University, Sydney 2006-11-02. Studier i intervjuteknik.

Samtal med Sverigechef MQ. Campus Helsingborg 2007-03-08

Intervjuer

Butikschef 2007. Öppen intervju med butikschef för MQ på Mobilia köpcentrum, Malmö. På Mobilia köpcentrum den 12 april 2007 Malmö

Butikschef 2007. Öppen intervju med butikschef för MQ på Triangelns köpcentrum, På Triangelns köpcentrum den 17 april 2007 Malmö

Butikssäljare 2007. Öppen intervju med butikssäljare för MQ i Lund. På Lilla Gråbrödersgatan 2B Lund den 27 mars 2007 Lund

Butikssäljare 2007. Öppen intervju med butikssäljare för MQ Mobilia köpcentrum i Malmö. På Sankt Måns gatan 23 i Lund den 1 april 2007

Butikssäljare 2007. Öppen intervju med butikssäljare för MQ Halmstad. På arbetsplatsen den 2 april 2007.

Butikssäljare 2007. Öppen intervju med butikssäljare för MQ Södertull i Malmö. På Språk och litteraturcentrum i Lund. Den 20 april 2007

Fackman, Utbildningskonsult MQ 2007. Öppen telefonintervju med utbildningskonsult för MQ, den 25 april 2007.

Regionchef 2007. Öppen intervju med regionchef för MQ i södra Sverige. På arbetsplatsen den 18 april 2007.

Tidigare uppsatser inom ämnet

Gummeson, Johan & Sjögren, Magnus. D-uppsats, Lund universitet. (2006) *Vad motiverar personalen. En fallstudie av två kunskapsföretag i en expansiv fas.*

Janson, Anneli. D-uppsats, Stockholm universitet. (2006) *Ursäkta, arbetar du här? : Sambandet mellan motivation och service i detaljhandelsföretag.*

11. Bilaga

Intervjufrågor fackman, regionchef, butikschef

Kan du berätta om din bakgrund på MQ?

Vilka faktorer anser du är motivationsskapande hos butikspersonalen i deras vardagliga arbete?

Beskriv hur ni arbetar med att motivera er butikspersonal?

Vad betyder ordet motivation för dig i en arbetssituation?

Varför är det viktigt att arbeta med motivation?

Intervjufrågor butikssäljare

Kan du berätta om din bakgrund på MQ?

Vad anser du är viktigt för att du ska trivas på din arbetsplats?

Vad betyder ordet motivation för dig i en arbetssituation?

Vad motiverar dagligen dig på din arbetsplats?

Hur skulle du beskriva din lednings och företagets sätt att motivera sin personal?

Upplever du att det finns skillnader, och i så fall vilka, i hur du vill bli motiverad och hur ledningen arbetar för att motivera dig?