



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Glada medarbetare bland miljontals kunder

Arbetsglädjearbete hos Gekås Ullared

Josefin Hedman 890213
Rim Jassim 910813
Grupp 30

Handledare:
Ulrika Westrup

Examensarbete för kandidatexamen
Vt 2013

Sammanfattning

Titel: Glada medarbetare bland miljontals kunder

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT 2013

Inlämningsdatum: 28 maj 2013

Författare: Josefin Hedman och Rim Jassim

Handledare: Ulrika Westrup

Nyckelord: Arbetsglädje, psykisk arbetsmiljö, motivation, feedback, kommunikation, stödjande ledarskap

Syfte: Att öka kunskapen om hur arbetsglädje upplevs samt hur ledare skapar förutsättningar för den i kundintensiva serviceföretag.

Metod: Genom åtta kvalitativa djupintervjuer med medarbetare och ledare på företaget Gekås Ullared samt dokumentstudier har empiri insamlats för att analyseras i förhållande till teoretiska referensramen.

Teoretisk referensram: Utifrån teorier om arbetsglädje, arbetsmiljö, motivation, kommunikation och ledarskap har den teoretiska referensramen utformats. Vidare har en modell kring faktorer vilka påverkar arbetsglädje skapats.

Resultat: Arbetet med medarbetares arbetsglädje speglas i den framtagna modellen kring arbetsglädje där förutom den psykiska arbetsmiljön fokus även råder kring en motiverande miljö, delaktiga ledare samt kommunikation och feedback. Medarbetare på Gekås Ullared anser att arbetsglädje är samt uppstår i gemenskapen med kollegor, den dagliga kontakten med kunder och beroende på ledarnas delaktighet i det dagliga arbetet. Denna syn på arbetsglädje i den psykiska arbetsmiljön överensstämmer med Gekås Ullareds ledares syn samt hur de arbetar för att skapa förutsättningar för den. Vidare skapas detta även genom att som ledare vara delaktig i medarbetarnas dagliga arbete, upprätthålla kontinuerlig kommunikation med medarbetare redan från anställningens början samt skapa en motiverande miljö. Vi konstaterar att Gekås Ullared är en arbetsgivare vilken är mån om sin personal och dess arbetsglädje. Dock finns i företagets ledarskap utvecklingspotential gällande delaktighet i medarbetarnas arbete, stöd och återkoppling för medarbetarsamtal.

Tack!

Vi vill tacka Gekås Ullared, dess personalavdelning och samtliga respondenter då de med ett vänligt bemötande tog sig tid till oss och möjliggjorde vår empiriinsamling.

Vi riktar även ett tack till branschkoordinator Ann-Charlotte Janhagen vid Institutionen för Service Management.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Ulrika Westrup för värdefulla råd och tips under uppsatsens utformande.

Till dig som nu håller uppsatsen i din hand önskar vi trevlig läsning!

Josefin Hedman & Rim Jassim

Helsingborg, 28 maj 2013

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Betydelsen av arbetsglädje i ett serviceföretag	5
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Val av studieobjekt	7
1.4 Disposition.....	7
2. Metod	8
2.1 Tillvägagångssätt	8
2.2 Sökandet efter litteratur	8
2.3 Fallföretag	9
2.4 Vår förförståelse	10
2.5 Insamling av empiriskt material	10
2.5.1 Val av respondenter	10
2.5.2 Semistrukturerade intervjuer	11
2.5.3 Dokumentstudier.....	12
2.6 Studiens hållbarhet.....	13
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Personalens vikt för service	15
3.2 Arbetsglädje	15
3.3 Den psykiska arbetsmiljön	16
3.3.1 Medarbetarnas trivsel och dess konsekvenser	16
3.3.2 Företagskultur	16
3.3.3 Positiv och negativ stress.....	17
3.4 Motiverande miljö	17
3.4.1 Motivationens innebörd	17
3.4.2 Implementering av motivation i företag	18
3.5 Stöd och deltagande från ledare	19
3.5.1 Att förstå känslor	19
3.5.2 Det transformativa ledarskapet.....	19
3.5.3 Det stödjande ledarskapet	20
3.6 Feedback och kommunikation	21
3.6.1 Det konstruktiva ledarskapet	21
3.6.2 Medarbetarsamtalets uppgift	21
3.7 Modell för arbetsglädje	22
4. Analys	23
4.1 Synen på arbetsglädje.....	23
4.1.1 Den psykiska arbetsmiljöns betydelse för medarbetarna	23
4.1.2 Ledares syn på den psykiska arbetsmiljöns betydelse.....	25
4.2 Känslan av arbetsglädje	27

4.2.1 Den psykiska arbetsmiljöns påverkan på medarbetare.....	27
4.2.2 Stödjande och deltagande ledare och dess påverkan på medarbetare	28
4.2.3 Motivation till det lilla extra	29
4.2.4 Att förstå medarbetares känslor	31
4.3 Arbetet mot gladare medarbetare	31
4.3.1 Att se och stötta medarbetare i det dagliga arbetet	31
4.3.2 Kommunikation och feedback i form av samtal	34
4.3.3 Att belöna det utförda arbetet.....	36
4.3.4 Att tidigt lägga grund för arbetsglädje genom det goda exemplet	37
4.3.5 Skyldigheter och rättigheter hos både medarbetare och ledare	39
5. Slutsatser och avslutande diskussion	40
5.1 Svar på de ställda frågorna	40
5.1.1 På vilka sätt upplever medarbetare i ett serviceföretag arbetsglädje?.....	40
5.1.2 Hur skapas av ledare förutsättningar för medarbetare att känna arbetsglädje i ett serviceföretag med högt kundtryck?.....	41
5.2 Avslutande diskussion	42
5.2.1 Utvecklingspotential.....	42
5.2.2 En kvalitativ medvetenhet om arbetsglädjens vikt	43
6. Förslag till fortsatt forskning	45
Källförteckning	46
Bilaga 1	50
Bilaga 2	52

1. Inledning

1.1 Betydelsen av arbetsglädje i ett serviceföretag

Servicearbeten vilka är intensiva och innehåller många dagliga kundkontakter är givande samtidigt som de tenderar att bli oerhört slitsamma för medarbetare (Normann 2011, s. 107). Personalen i serviceföretag är avgörande för företagets framgångar eller misslyckanden och utveckling av dessa resurser blir därmed av stor vikt. Kunder blir alltmer kunniga och krävande gällande serviceutbudet och detta ställer krav på kompetent och servicemedveten personal (ibid., s. 87, 99). Då servicepersonalens bemötande av kunden kan avgöra dess slutgiltiga beslut om en affär, blir därmed personalarbetet och relationen mellan chefer och medarbetare i dessa typer av företag en viktig del av organisationen. Det är alltså viktigt att ledare inom serviceföretag arbetar med att skapa förutsättningar för medarbetarna att genomföra framgångsrika kundmöten och därmed bidra till effektivitet och ett bra resultat (Grönroos 2008, s. 364-365).

Normann (2011, s. 67-68) har undersökt åsikter hos medarbetare i ett företag där verksamhetsledningen och effektiviteten var svag. Medarbetarna i dessa verksamheter menade att arbetet inte kändes meningsfullt, att samarbetet var svagt samt att feedback inte gavs av ledarna. Dessa svagheter skapar en ond cirkel hos företag där både ledning, medarbetare och kunder blir missnöjda. Undvikande av detta kan ske genom att ledningen arbetar med att skapa överrensstämmelse mellan de attityder som finns i företaget samt de attityder personalen förväntas ha gentemot kunden. Vidare beskrivs att ett företags medarbetare är nyckeln i serviceleveranssystemet och därmed bör det finnas en aktiv ledning och coachning av personalen från ledarnas sida (ibid., s. 71, 88).

Youssef och Luthans (2007, s. 783) beskriver arbetsglädje som en känslomässig relation till en arbetssituation. Denna typ av tillfredsställelse på arbetet omfattar positiva känslor vilka innebär en känsla av välmående och livstillfredsställelse med utgångspunkt i arbetet. Glädje och livstillfredsställelse har även visats vara relaterade till fysisk och psykisk hälsa samt människors förmåga att hantera stress. Dessa egenskaper blir av vikt i serviceföretag med högt kundtryck, det vill säga företag med ett stort antal dagliga besökare, då en sådan arbetsmiljö

kräver engagerad och stresstålig personal. Att i företaget arbeta för att skapa och bibehålla arbetsglädje hos servicepersonalen ger många positiva effekter. Angelöw (2010, s. 17) har sammanställt dessa i en lista där ökad gemenskap och samarbete samt ett bättre bemötande är några exempel. Med tanke på dessa bör arbetsglädje prioriteras i serviceföretag med högt kundtryck. Då ytterligare en effekt är ökad problemlösande förmåga hos medarbetarna blir ledarnas arbete med att skapa förutsättningar för arbetsglädje av stor vikt i intensiva serviceverksamheter. Det framgår av forskningsresultaten att medarbetare vilka har en positiv attityd i arbetet, har ledare med en aktiv och stöttande ledarstil. Denna ledarstil innefattar förtroende, erkännande samt feedback eller återkoppling (van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004, s. 172-173).

Det har visats att konstruktiv och kritisk feedback från ledare får medarbetare att känna sig mer respekterade på arbetsplatsen. Detta skapar större möjligheter för medarbetare att utvecklas i sina yrkesroller och ökar även känslan av arbetsglädje. Det är även viktigt att återkoppling sker för att kunna poängtera bristfälliga prestationer och tydligt hänvisa till de strategier vilka krävs för en förbättrad arbetsprestation. Bristande återkoppling och en avsaknad av utvecklingsmöjligheter kan få en medarbetare vilken generellt är positivt inställd till arbetet att känna minskad arbetstillfredsställelse (Sommer & Kulkarni 2012, s. 193-194). Support och stöd från ledare har även visats vara avgörande för relationer mellan medarbetare och ledare, välmående hos medarbetarna samt deras arbetstillfredsställelse, vilken vidare skapar ett positivt beteende hos dem. Detta påverkar även direkt personalens engagemang och prestation i arbetet samt intentioner att sluta på arbetsplatsen (Babtiste 2007, s. 287; van Dierendonck et al. 2004, s. 165-166).

En stor del av den forskning som utförts inom arbetsglädje och dess område har ett kvantitativt fokus på samband. Sambandet mellan ledarbeteende och arbetstillfredsställelse är ofta förekommande kvantitativa forskningsområden (Biswas 2012; Stringer 2006; Tsai 2011; Frenkel, Sanders & Bednall 2012; Lawler III & Hall 1970).

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur medarbetare i ett serviceföretag med högt kundtryck anser vara arbetsglädje och hur deras ledare använder sig av olika strategier för att skapa och bibehålla arbetsglädjen hos personalen. De frågeställningar vilka behandlas i denna uppsats lyder:

- På vilka sätt upplever medarbetare i ett serviceföretag arbetsglädje?
- Hur skapar ledare förutsättningar för medarbetare att känna arbetsglädje i ett serviceföretag med högt kundtryck?

1.3 Val av studieobjekt

Uppsatsens valda studieobjekt är varuhuset Gekås Ullared vilket grundades 1963 och idag är Sveriges största varuhus och utflyktsmål. Företaget omsatte år 2012 4,3 miljarder kronor, besöktes av 4,6 miljoner människor och har ett besöksrekord på 29 500 kunder under en dag. Antalet anställda hos Gekås Ullared varierar mellan 600 och 1400 beroende på låg- eller högsäsong (Gekas.se a, b, c).

1.4 Disposition

I det kommande metodavsnittet beskrivs det tillvägagångssätt vi antagit under arbetets gång. Därefter följer teoriavsnittet där vi presenterar relevanta teorier vilka rör uppsatsens syfte och frågeställning. Analysavsnittet kopplar samman det insamlade empiriska materialet med teorin. I den avslutande delen av uppsatsen fastställer vi ett antal slutsatser vilka följs av en diskussion om resultaten samt framtida forskning inom det valda ämnesområdet.

2. Metod

Denna del av uppsatsen kommer inledningsvis övergripande förklara tillvägagångssättet i utformandet av studien. Därefter presenteras det valda studieobjektet närmre. Vidare redogörs för den teoretiska och empiriska insamlingen samt tillvägagångssätt för analys av materialet och avslutningsvis diskuteras studiens hållbarhet.

2.1 Tillvägagångssätt

Då vi genom tidigare fallstudier under vår utbildning Service Management utvecklat ett intresse för ledarskap och personalfrågor inom serviceföretag formades i det inledande skedet tankar kring uppsatsens syfte och forskningsområde. Efter en grundläggande litteratursökning valdes en inriktning inom ledarskap och motivation vilken efter ytterligare och mer djupgående litteratursökningar landade i en avgränsning till ämnet arbetsglädje. Efter att ha funnit litteratur inom det valda forskningsområdet inleddes empiriinsamlingen med att ta kontakt med ett för studien relevant företag. Efter insamling och analys av empiri genom kvalitativ metod bearbetades den tidigare insamlade teorin vilket resulterade i den modell vilken presenteras i samt utgör studiens teoretiska referensram. Denna uppsats har enligt Bryman (2006, s. 22) antagit en kombination av ett induktivt respektive deduktivt synsätt. Detta har sin grund i att den teoretiska referensramen började utformas redan under studiens inledande del för att få en uppfattning av teorier inom ämnesområdet. Efter insamling av empiri behövde vissa teorier förstärkas samt exkluderas från uppsatsen på grund av dess relevans för ämnet.

2.2 Sökandet efter litteratur

Uppsatsens teoretiska referensram består främst av litteratur i form av böcker och artiklar relevanta för analysen av det empiriska materialet. De huvudsakliga böcker vilka använts under utbildningens gång visade sig till stor del vara användbara då dess referenser fungerat som utgångspunkt för annan litteratur. Med hjälp av tidigare kunskaper och uppsatsens syfte gjordes även artikelsökningar på Lunds universitets sökmotor LUBsearch där nyckelord som job satisfaction, workplace health promotion, leadership och feedback använts för att hitta relevanta vetenskapliga artiklar till studien. Som ett komplement till LUBsearch har Google Scholar använts där sökningar med samma nyckelord utförts. Den litteratur vilken valts ut

består främst av teorier vilka rör ledarskapsstrategier, arbetsmiljö samt arbetsglädje. Anledningen till valet av dessa teorier är syftet med uppsatsen, det vill säga att undersöka hur medarbetare ett företag med högt kundtryck upplever arbetsglädje samt hur ledare skapar förutsättningar till arbetsglädje.

2.3 Fallföretag

Skandinaviens största varuhus och Sveriges största utflyktsmål Gekås Ullared grundades 1963 (Gekas.se a). Företaget har en affärsidé om att vara “ett varuhus och turistmål som erbjuder ett brett utbud av rätt varor till rätt priser” och visionen lyder:

“Gekås Ullared ska vara Nordens ledande aktör och drivande konceptutvecklare inom upplevelsebaserad shoppingturism i det fyndsmarta prissegmentet. Genom att utveckla sortiment och utbud och skapa nya erbjudanden inom konferens, rekreation och underhållning fortsätter Gekås Ullared att skapa mervärde till resmålet. Gekås Ullared ska aktivt bidra till en bättre miljö. Företaget ska verka för en minimering av miljöpåverkan i företagets och arbetarnas vardag.”
(gekas.se d)

Det arbetar 600 medarbetare i varuhuset under lågsäsong och hela 1400 stycken under högsäsong. Dessa är fördelade på de fyra övergripande grupperna konfektion, special, kundservice och logistikflöde. Inom dessa grupper ingår bland annat avdelningarna livsmedel, kroppsvård, hem, leksaker, media, kläder, kassalinje samt kundservice. Förutom driften i varuhuset finns enheter inom personal, IT, ekonomi, marknad, et cetera (Gekas.se a, e). År 2012 besöktes det 78 000 kvadratmeter stora och ständigt expanderande varuhuset av 4,6 miljoner besökare och omsatte 4,3 miljarder kronor, med en ständigt ökande omsättning och varje år överträffad budget bakom sig. Varuhusets längsta kö har uppmätts till 1,4 kilometer lång, ett genomsnittligt kvitto ligger på 3600 kronor och den genomsnittliga kunden handlar i varuhuset två gånger under ett år (Gekas.se b, c, f, g). Hösten 2009 började TV-serien Ullared sändas på Kanal 5, något som för kanalen innebar det mest framgångsrika svenska TV-programmet, och för företaget en ökning av 1500 till 2000 kunder per dag under samma säsong. Fram till idag har totalt fyra säsonger av serien spelats in (Gekas.se h).

Gekås Ullared är i regionen en attraktiv arbetsgivare och detta skapar ett behov av ett väl fungerande HR-arbete. Med tanke på det stora antalet anställda i företaget krävs ett engagemang för att få dessa att må bra på sin arbetsplats samt kunna hantera det stora antalet

kunder och besökare varje dag. Då Gekås Ullared i dagsläget är mycket aktuellt och har en ökande popularitet, till stor del tack vare TV-serien på Kanal 5, fann vi det ett relevant och intressant företag för vår studie.

2.4 Vår förförståelse

Vår förförståelse om företaget och dess verksamhet idag var innan studien relativt begränsad till vad som visats i media samt till den information vi delgivits via vänner och bekanta. Detta bidrog till en nyfikenhet kring Gekås Ullared och den personal vilken ligger bakom den dagliga verksamheten. Den 18 april 2013 besöktes varuhuset för att en större förståelse av verksamheten skulle uppnås. Under sju timmar befann vi oss i varuhuset för att handla, se dess avdelningar, besöka en av restaurangerna samt se personalens interaktion med kunderna. Detta besök skulle senare hjälpa oss förstå vårt empiriska material ytterligare, då vi lättare skulle kunna sätta det i ett större sammanhang.

2.5 Insamling av empiriskt material

2.5.1 Val av respondenter

Då Gekås Ullared är ett partnerföretag till Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet skapades större förutsättningar för oss att få kontakt med företagets ledning och den första kontakten med företaget skedde genom branschkoordinatören på Campus Helsingborg. Gekås VD kontaktades och därefter vidarebefordrades ärendet till personalavdelningen. Vi delgav vilka personer och typer av positioner vi önskade intervjua och personalansvarig valde sedan ut åtta lämpliga intervjupersoner. Kriterierna för vårt urval var bredd och variation vilket beskrivs som att dela populationen i grupper och välja respondenter från varje grupp (Jacobsen 2012, s. 128). Det föll sig även naturligt att ett bekvämlighetsurval skulle användas då det skapar en tillgänglighet av personer vilka annars är svåra att komma i kontakt med (Bryman 2006, s. 313). Anledningarna till bekvämlighetsurvalet var att det skulle vara problematiskt för oss att på egen hand kontakta personer med rätt position samt att vikten inte låg på vem det var som intervjuades utan snarare dess positioner och att få en bred inblick i verksamheten.

2.5.2 Semistrukturerade intervjuer

Denna kvalitativa studie består främst av semistrukturerade djupintervjuer, vilka syftar till att erhålla intervjupersonernas uppfattning av sin omvärld (Kvale 2001, s. 13). Före intervjuerna sammanställdes en intervjuguide vilken innehöll teman berörda under intervjuens gång. De teman vilka togs upp under intervjun har grundat sig i uppsatsens syfte, med ändamålet att besvara uppsatsens frågeställning. Detta överensstämmer med Kvales (2001, s. 123) riktlinjer kring utformning av en intervjuguide. De huvudsakliga temana var service, arbetsglädje, medarbetarsamtal samt support. Under den semistrukturerade intervjuens gång bör intervjupersonen själv och inte intervjuguidens frågor styra, då det som tidigare nämnt ligger fokus på att förstå intervjupersonens omvärldsuppfattning.

Då en semistrukturerad intervju är flexibel ger den både forskare och intervjuperson större frihet att påverka intervjuens riktning, något vi ansåg vara av stor vikt i vår undersökning (Bryman 2006, s. 301). Vikten av frihet i de semistrukturerade intervjuerna grundade sig främst i målet att få en god inblick i den dagliga verksamheten, vilket underlättas när både forskare och intervjupersoner får möjlighet att samtala fritt om det aktuella ämnet. Vi valde att intervjua både ledare och frontpersonal och därmed utformades två separata intervjuguides (se bilaga 1 och 2) där de olika temana till största del liknade varandra, men med till respektive grupp anpassade frågor.

Den 19 april utfördes åtta djupintervjuer, varav tre stycken med varuhusmedarbetare och fem med ledare i olika positioner. Intervjuerna skedde på plats på Gekås Ullared där vi fick tillgång till ett kontorsrum på varuhusets personalavdelning. Detta menar Jacobsen (2012, s. 102-103) är en naturlig miljö för respondenterna, vilket påverkar intervjun positivt då en okänd miljö kan medföra onaturliga svar. Dock kan en naturlig miljö även medföra vissa störningsmoment vilka vi också upplevde då en av intervjuerna fick skjutas upp på grund av interna telefonsamtal till respondenten. Intervjuerna spelades in med både mobiltelefoner och laptop för att försäkra oss att inget material skulle gå förlorat och respondenterna informerades noggrant om detta. Jacobsen (2012, s. 104) menar dock att inspelningar av intervjuer kan vara negativa då respondenterna kan sluta sig. Under intervjuernas gång upplevde vi dock inte detta då respondenterna var tydligt öppna för våra frågor. Eftersom den första intervjuade

respondenten önskade få vara anonym valde vi konsekvent att även låta de resterande respondenterna vara anonyma i uppsatsen. De åtta respondenterna har följande positioner samt erfarenheter av företaget:

Position	År på Gekås Ullared
Kassörska	21 år
Butiksbiträde	13 år
Butiksbiträde	7 år
Driftchef	5 år
Arbetsledare	4 år
Arbetsledare	13 år
Arbetsledare	10 år
Gruppledare	7 år

När djupintervjuerna utförts transkriberades dessa för att analys av material skulle möjliggöras. Kvale (2001, s. 155) beskriver transkribering av intervjuer som en krävande process och för att underlätta processen avsattes en rimlig tidsram för transkriberingarna. Forskaren menar även att transkriberingar underlättas när inspelningarna är av högt akustiskt material, en kvalitet vilken våra inspelningar höll. Vid transkriberingen framkom tre huvudsakliga samtalsämnen vilka var ledarskap och det dagliga arbetet, arbetsglädje samt support och feedback och för att lätt kunna utläsa dessa ur transkriberingen kodades dessa med var sin färg på utskrivna dokument. Därefter markerade vi dessa teman på samma sätt i dator och samlade respektive teman och färger tillsammans i separata dokument för att underlätta analysen av materialet.

2.5.3 Dokumentstudier

Under intervjuerna infann sig idén om att utföra en dokumentanalys. Vi fick av en av arbetsledarna tilldelat oss två dokument vilka berör nyanställda i företaget. Det ena dokumentet är tillägnat så kallade faddrar och behandlar riktlinjer för introduktion av nyanställda i företaget och det andra är direkt tillägnat nyanställda där det förklaras vad som förväntas av medarbetare hos Gekås Ullared. Då dessa dokument berör teman relevanta för

studiens syfte utfördes en dokumentanalys. En nackdel med dokumentstudier är enligt May (2006, s. 230) att de endast behandlar ett dokument som slutprodukt och ej den process vilken lett fram till det slutgiltiga dokumentet. Därmed behandlas heller inte reaktioner samt respons från dokumentets mottagare, i detta fall företagets medarbetare. Denna typ av analys är dock användbar då dokument inte påverkas av uppfattningar och värderingar hos forskare. Bryman menar även att denna typ av dokument från företag är av betydande vikt i denna typ av fallstudie av företag (Bryman 2006, s. 357, 363).

Dokumentstudierna har skett för att komplettera djupintervjuerna och därmed har de ej varit fristående vilket May (2006, s. 229) menar är korrekt då dokument ej kan förutsättas vara objektiva. Därmed bör dokument analyseras tillsammans med annan information i ett större sammanhang, likt i vår studie tillsammans med intervjuer. I utförandet av den kvalitativa dokumentstudien har teman hittats vilka även återfinns i intervjumaterialet. Dessa teman rörande det dagliga arbetet och ledarskapet, arbetsglädje samt support och feedback har kodifierats. Altheide (1987, s. 68) menar att denna metod är analytisk och systematisk utan att bli stel. Trots redan förutbestämda kategorier skapar denna metod möjligheter att fortlöpande under studien upptäcka nya kategorier.

De analyserade dokumenten uppfyller fyra kriterier för utvärdering av dokumentets kvalitet, vilka är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Dokumentens autenticitet, det vill säga äkthet och entydighet vet vi med säkerhet då vi tilldelats materialet av arbetsledare på Gekås Ullared. Trovärdigheten kan säkerställas då dokumenten kontinuerligt används i introduktionen av nya medarbetare i företaget. Representativiteten är hög då materialet är typiskt gällande effektiv introduktion av nya medarbetare i företag. Slutligen är materialets meningsfullhet hög då dokumenten på ett tydligt, kort och koncist sätt berättar vad som förväntas av faddrar och nyanställda på Gekås Ullared (Denscombe 2003, s. 220).

2.6 Studiens hållbarhet

Denscombe (2003, s. 273-274) menar att det finns en problematik i att uppnå reliabilitet i kvalitativa studier på grund av de sociala miljöer vilka studeras. Då det är av relevans för

studiens hållbarhet är det dock viktigt att studiens tillvägagångssätt tydligt redogörs. Det studerade företaget valdes ut på grund av dess popularitet både som arbetsgivare samt besöksmål vilket innebär att det varit av relevans för studie av det valda ämnet inom arbetsglädje och ledarskap. Då flera intervjuer skett och dessa med anställda i olika positioner har vi fått en bred bild av respondenternas uppfattning av studieämnet. Utfallet av intervjuerna kan dock ha påverkats av det faktum att respondenterna valdes ut av företagets personalansvarige och därmed medvetet kan ha valts för att påverka resultatet i studien. Vi menar dock att den breda bild av företaget vilka respondenternas varierade positioner gett oss ökat chanserna för ett rättvisande resultat. Likadant gäller då de svar respondenterna gav även syntes i de analyserade dokumenten gällande faddrar och nyanställda. Då vi ej haft någon anknytning till företaget annat än genom institutionens branschkoordinator har vår studie skett ur ett objektiva perspektiv. Validitet uppfyller även en viktig del i den kvalitativa forskningen då den försäkrar att studiens syfte verkligen undersökts. Då vi varit två författare av uppsatsen och därmed har kunnat stämma av studiens framskridande resultat med varandra har vi försäkrat oss om att vi studerat det som avsetts studeras. Under studiens gång har även en kontinuerlig diskussion om teorier och empiriskt material förts, vilket minskat risken för en misstolkning av det insamlade materialet (Denscombe 2003, s. 275).

3. Teoretisk referensram

Denna del av uppsatsen presenterar de teoretiska begrepp vilka kommer användas i efterföljande analys av det empiriska materialet. Nedanstående teorier bildar tillsammans den modell vilken sammanför faktorer bidragande till samt skapande av förutsättningar för arbetsglädje. Modellen sammanfattas i slutet av detta avsnitt och kommer att återkopplas till i uppsatsens avslutande del.

3.1 Personalens vikt för service

Dagens kunder har en ökad kunskaps- och aktivitetsnivå när de konsumerar en tjänst vilket ställer högre krav på företaget och dess servicepersonal. Då service är en social process måste ledningen i dessa typer av företag arbeta för individuell motivation och frihet hos medarbetarna. Serviceleveranssystemet utgör en av de viktigaste och största bitarna av service management systemet och innehåller komponenterna personal, kund, teknologi och fysisk support. Personalen är ofta en av de komponenter kunden ser som en fördel i servicekonceptet, förutom själva kärntjänsten. Då frontpersonalen är en stor del av serviceleveranssystemet och eftersom serviceorganisationer är personlighetsintensiva bör fokus ligga på att finna och utveckla mänskliga resurser i företaget (Normann 2011, s. 43, 58-62, 85).

3.2 Arbetsglädje

Ett företag präglad av arbetsglädje är ett positivt företag med effektiva medarbetare. Situationer där medarbetare känner arbetsglädje är exempelvis vid kontakt med kollegor och kunder. Arbetsglädjens positiva effekter kan ses oändliga och skapar, för att bara nämna några, bland annat ett bättre resultat, välmående och hälsa hos personalen, ökad trivsel och motivation samt ett bättre samarbete och gemenskap i organisationen (Angelöw 2010, s. 17, 21). Ytterligare en effekt av arbetsglädje, menar Gantasala, Padmakumar och Swapna (2011, s. 123, 127, 129), är ökad kundtillfredsställelse. Deras undersökning visar att det finns ett starkt samband mellan dessa faktorer och detta samband är betydligt starkare vid intensiva kundkontakter. Detta samband bör vara en anledning, enligt forskarna, för ledare att sätta sig in i hur de processer vilka rör kundmötet fungerar. Ledarna behöver utbilda och motivera personalen till att känna arbetsglädje för att på så sätt ge god service till kunderna. Angelöw (2010, s. 67-68) utformade det systematiska arbetsglädjearbetet, vilket lägger grunden för

organisationen att uppnå arbetsglädje och dess positiva effekter. Först bör ledaren ställa frågor om vad som händer när arbetsglädje upplevs på individ- och gruppnivå och i de flesta fall nämns de ovan nämnda effekterna. Därefter behöver de situationer där arbetsglädje upplevs både av medarbetare och ledare kartläggas samt konkretiseras för att se var resurser bör läggas. Vanliga situationer är bland annat ansvarstagande, positiv feedback från ledare och kollegor, sammanhållning på arbetet, gemensam strävan efter uppsatta mål samt att möta, hjälpa och betjäna en kund. Därefter bör medarbetare och ledare tillsammans diskutera hur de kan skapa förutsättningar för dessa situationer att uppstå oftare för att kunna skapa arbetsglädje.

3.3 Den psykiska arbetsmiljön

3.3.1 Medarbetarnas trivsel och dess konsekvenser

Det finns ett starkt samband mellan trivsel på arbetsplatsen och ökad produktivitet. Rubenowitz (2011, s. 72-73) menar att det finns olika anledningar till detta, exempelvis det faktum att individens självkänsla höjs när de trivs på sin arbetsplats vilket i sin tur leder till ett mer effektivt arbete. Ytterligare en anledning till sambandet är att arbetsmiljön ser till och uppfyller individernas behov, vilket ökar trivseln. Om individer känner sig otillfredsställda med sin arbetssituation kan detta leda till negativa konsekvenser för arbetet och hela organisationen. Det är viktigt att uppmärksamma att arbetsmiljön i kombination med medarbetarnas känslor av exempelvis engagemang och meningsfullhet påverkar trivseln (ibid., s. 56). Ett sätt för ledare att öka medarbetarnas arbetsmotivation och engagemang är att använda arbetsrotation. På detta sätt skapas delaktighet, variation samt erfarenhet i arbetet vilket motiverar personalen i det dagliga arbetet (Angelöw 2007, s. 81-82).

3.3.2 Företagskultur

Viktigt för arbetsmiljön och medarbetaren är även företagskulturen. Grönroos (2008, s. 392) menar att en god företagskultur är de gemensamma värderingar hos de anställda i ett företag vilka bland annat bidrar till ett visst klimat samt arbete mot samma mål. För att skapa en sådan kultur bör fokus ligga på intern marknadsföring där bland annat positiva relationer, kommunikation, förståelse och acceptans i företaget är viktiga faktorer. Vidare menar Grönroos (2008, s. 372) att det inte endast räcker med att skapa en god kultur, utan denna

behöver även underhållas. Ledningen i ett företag kan göra detta genom att exempelvis säkerställa att medarbetarna är motiverade samt att kommunikation och återkoppling är en central del i arbetet.

3.3.3 Positiv och negativ stress

En faktor vilken påverkar en medarbetares arbetsmiljö är stress. Det finns olika former av stress, men inte alla orsakar negativa känslor hos individen. Rubenowitz (2011, s. 229) menar att det är viktigt att motverka den negativa och skadliga stressen hos individer i ett företag. Åtgärderna för att begränsa den skadliga och nedbrytande stressen är många och skiljer sig i stor omfattning. Forskaren menar dock att den viktigaste åtgärden är att ge individer i ett företag möjligheter att kontrollera sin egen arbetssituation. Om individer känner att de har egenkontroll ökar viljan att hantera svåra situationer och påfrestningar. Vidare skiljer Rubenowitz (2011, s. 226-227) på negativ och positiv stress och menar att ledarens arbetssätt kan påverka hur medarbetarna upplever stressen.

3.4 Motiverande miljö

3.4.1 Motivationens innebörd

Ordet motivation kommer ursprungligen från latin och definieras på olika sätt beroende på vem som frågas. Ord som ofta förekommer i de olika definitionerna är bland annat mål, önsknings samt incitament. Rothmann och Cooper (2008, s. 41-42) menar att motivation är krafter vilka både kommer inifrån individer och utifrån i form av olika element för att skapa ett arbetsrelaterat beteende hos individen.

McClelland (1955, 1987) delar upp behov vilka motiverar individer i tre kategorier. Det första behovet är makt vilket kännetecknas av individens önskan att kontrollera sin omgivning. Det andra behovet tillhörighet kännetecknas av individens behov att känna acceptans och tillhörighet till andra individer. På så sätt skapas ett behov av kamratskap och dessa individer motiveras av samarbete istället för konkurrens i en organisation. Det tredje behovet prestation syftar till individens motivation att uppnå mål på ett mer effektivt sätt än tidigare. Forskaren menar att individer med den här sortens motivation har förmågan att kunna sätta upp utmanande mål vilka varken är för lätta eller för svåra.

3.4.2 Implementering av motivation i företag

Det finns olika sätt vilka en ledare kan implementera motivation i ett företag och ett av dessa är att ta hänsyn till personliga värderingarna hos medarbetare. Rothmann och Cooper (2008, s. 52) menar att en motiverande miljö kan säkerställa att värderingar och motiv hos medarbetare stämmer överens med företagets motiv och värderingar. Forskarna menar att ledaren bör förklara arbetssituationen redan vid anställning för att se om individen är nöjd, och därmed skapa en motiverande miljö.

Ytterligare ett sätt att implementera motivation i ett företag är genom en korrekt målsättning då detta enligt Rothmann och Cooper (2008, s. 52) är grunden för ett effektivt motivationsarbete. Forskarna menar att det finns tre kritiska komponenter i en korrekt målsättning vilka är målsättningsprocessen, målens karaktär samt feedback på målen. Med målsättningsprocessen menas att målen måste förstås och accepteras för att vara effektiva och sannolikheten att medarbetare accepterar målen är större om de är en del av processen. Alltså ökar motivationen hos personalen när de får delta i målsättningsprocessen. Målens karaktär berör hur specifika och konsistenta målen i företaget är. En effektiv målsättning karaktäriseras alltså av specifika, konsistenta samt lagom utmanande mål. Med feedback menas i hur stor grad möjligheter för att klargöra förväntningar, justera målets svårighet samt ge erkännande finns. Även belöningar och disciplin fungerar som ett sätt att implementera motivation i ett företag. Dock är det viktigt att tänka på att belöningarna ska vara knutna till de anställdas prestation och inte deras position eller hur länge de arbetat på företaget. För att undvika kontraproduktivt arbete i företaget kan ledare använda sig av olika typer av disciplin för att sedan främja effektiviteten genom olika attraktiva belöningar (ibid., s. 53). Belöningar kan ske i tre olika former vilka är att visa uppskattning, tilldela utmärkelser samt att anordna ceremonier. Inom dessa former bör ledare bland annat arbeta för att uppmärksamma specifika bedrifter, prestationsförbättringar samt situationsanpassa erkännandet. Studier har även visat att det finns positiva samband mellan erkännandebeteende hos ledare och medarbetares tillfredsställelse i arbetet och att detta vidare gynnar positivt beteende hos personalen (Yukl 2012, s. 125-127).

3.5 Stöd och deltagande från ledare

3.5.1 Att förstå känslor

Intresset för forskning om vilka känslor som uppstår i arbetslivet samt varför dessa känslor uppstår har inte varit stort. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2012, s. 35, 37) menar dock att känslorna vilka kan uppstå i arbetslivet är samma känslor som uppstår i andra situationer och samspel. Forskarna menar även att ledare i företag måste förstå bakgrunden till känslor vilka uppstår i arbetslivet för att kunna förstå kraften dessa för med sig. I ett företag är det viktigt att både ledare och medarbetare reflekterar över sina egna känslor för att förstå varför de uppstått samt hur de påverkar individen och andra individer i arbetsmiljön. Det är även viktigt att kunna se till sina kollegors känslor och förstå dessa. Känslomässig intelligens handlar alltså om individers förmåga att uppfatta samt förhålla sig till både sina egna och andras känslor (Sandahl et al. 2012, s. 47)

3.5.2 Det transformativa ledarskapet

Vilken typ av ledarskap en ledare utövar är avgörande för den känslomässiga intelligensen. Det transformativa ledarskapet innebär en ledare vilken visar omtanke och engagemang för medarbetarna genom att leda dem karismatiskt och inspirerande. Denna typ av ledarskap består av fyra egenskaper vilka är karismatiskt ledarskap, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Det karismatiska ledarskapet handlar om hur ledaren förmår skapa känslan av en vision och ett uppdrag, inger en känsla av stolthet och skapar respekt och pålitlighet. Detta medför en vilja hos medarbetarna att identifiera sig med dem på grund av den pålitlighet och det självförtroende de inger. Den inspirerande motivationen innebär att ledaren kommunicerar höga förväntningar till medarbetarna, använder symbolik för att kommunicera insatser och uttrycker viktiga mål på enkla sätt. Denna ledare kan på detta sätt inspirera medarbetare till att åstadkomma ett bättre arbete genom en extra ansträngning. Intellektuell stimulans behandlar hur ledaren främjar intelligens, rationalitet och problemlösning hos medarbetarna vilket hjälper dem att se på problem med nya ögon. Slutligen innebär den individuella omtanken att ledaren ger medarbetarna personlig uppmärksamhet och behandlar, coachar och rådgör med varje medarbetare individuellt. Effekterna av denna typ av ledarskap är ofta medarbetare vilka ser den transformativa ledaren

som tillfredsställande och effektiv samt en upplevd ökad prestation från medarbetare. På grund av dess förmåga att förändra företags prestation och effektivitet uppmuntras det transformativa ledarskapet (Bass 1990, s. 21-22, 25).

I serviceorganisationer menar forskarna att ett transformativt ledarskap kan leda till "learning goal orientation" då denna ledarskapsstil handlar om inspiration, intellektuell stimulering och individanpassad behandling i arbetet med att leda medarbetarna. Detta innebär att personalens förmåga att utveckla nya färdigheter, hantera kritiska situationer samt utmana sig själva gynnas, främst på grund av det stöd och motivation transformativa ledare ger sina medarbetare. Yee, Lee, Yeung och Cheng (2011, s. 460-461) menar med sin forskning att dessa egenskaper blir av extra vikt för förbättrad servicekvalitet i en organisation med nära kundkontakt.

3.5.3 Det stödjande ledarskapet

Utöver det transformativa ledarskapet är det stödjande ledarskapet, en av fyra ledarskapstyper inom den så kallade path-goal teorin, relevant för arbetsglädjen hos medarbetare. Denna typ av ledarskap fokuserar på medarbetarnas tillfredsställelse i deras arbete där ledaren bland annat arbetar för att skapa en vänskaplig och psykiskt stödjande arbetsmiljö. Relationen mellan medarbetare och ledare menas även förbättras till följd av en ledarskapsstil av stödjande karaktär, vilket i sin tur skapar ett förbättrat samarbete i företaget. Det stödjande ledarskapet har visats ha en stressreducerande förmåga och lindrar medarbetares frustrationer i det dagliga arbetet. I ett stressigt samt psykiskt och fysiskt påfrestande arbete finns ett behov av denna typ av ledare med anledning av dess förmåga att ge psykiskt stöd till sina medarbetare. Detta medför att den stödjande ledarens medarbetare kan prestera även i pressade situationer. Yukl (2012, s. 123-124) har även listat ett antal riktlinjer för ett stödjande ledarskap och här ingår bland annat att visa uppmuntran och sympati, minnas detaljer om personer samt erbjuda hjälp i arbetet. Förutom ett förbättrat samarbete och en tillfredsställelse hos medarbetare gällande deras ledare kan det stödjande ledarskapet bidra till lägre frånvaro samt ökad prestation (House 1996, s. 326-327, 340)

3.6 Feedback och kommunikation

3.6.1 Det konstruktiva ledarskapet

Ett komplement till det transformativa och stödjande ledarskapet är ett så kallat konstruktivt ledarskap. För att öka medarbetares välbefinnande på arbetsplatsen behövs denna typ ledarskap där ledaren är delaktig och ger återkoppling, visar uppskattning, uppmuntrar till samtal, informerar och utvecklar medarbetarna. Denna typ av ledarskap bidrar även hos personalen till en positiv inställning till arbete och kompetensutveckling, ett ökat självförtroende, arbetsglädje samt en större förståelse för hur verksamheten påverkas av medarbetaren. Det är alltså viktigt att ledaren inte endast påpekar brister i arbetet utan ständigt uppskattar och uppmuntrar medarbetarna när framgångar uppnås samt även stöttar när det behövs. Medarbetare vilka ej får återkoppling i arbetet har visats vara mer mottagliga för stress. Viktigt för ledaren är även att denne bör se sig själv som en förebild för medarbetarna samt se till att ord och handling överensstämmer för att trovärdighet och respekt inte ska raseras. Den konstruktiva ledaren är även öppen för åsikter och diskussioner och står lyhörd och tillgänglig med dörren öppen för medarbetare när behov av samtal och rådgivning inför arbetet finns (Angelöw 2007 s.63-71). Vidare diskuterar Yukl (2012, s. 11-12) att ledare i ett företag påverkar medarbetare på olika sätt. Exempel på faktorer vilka påverkas är motivation, samarbetsvillighet samt utvecklingsförmåga. Viktigt är att som ledare förstå att ledarskap är en påverkansprocess vilken syftar till att underlätta arbetet mot gemensamma mål i ett företag.

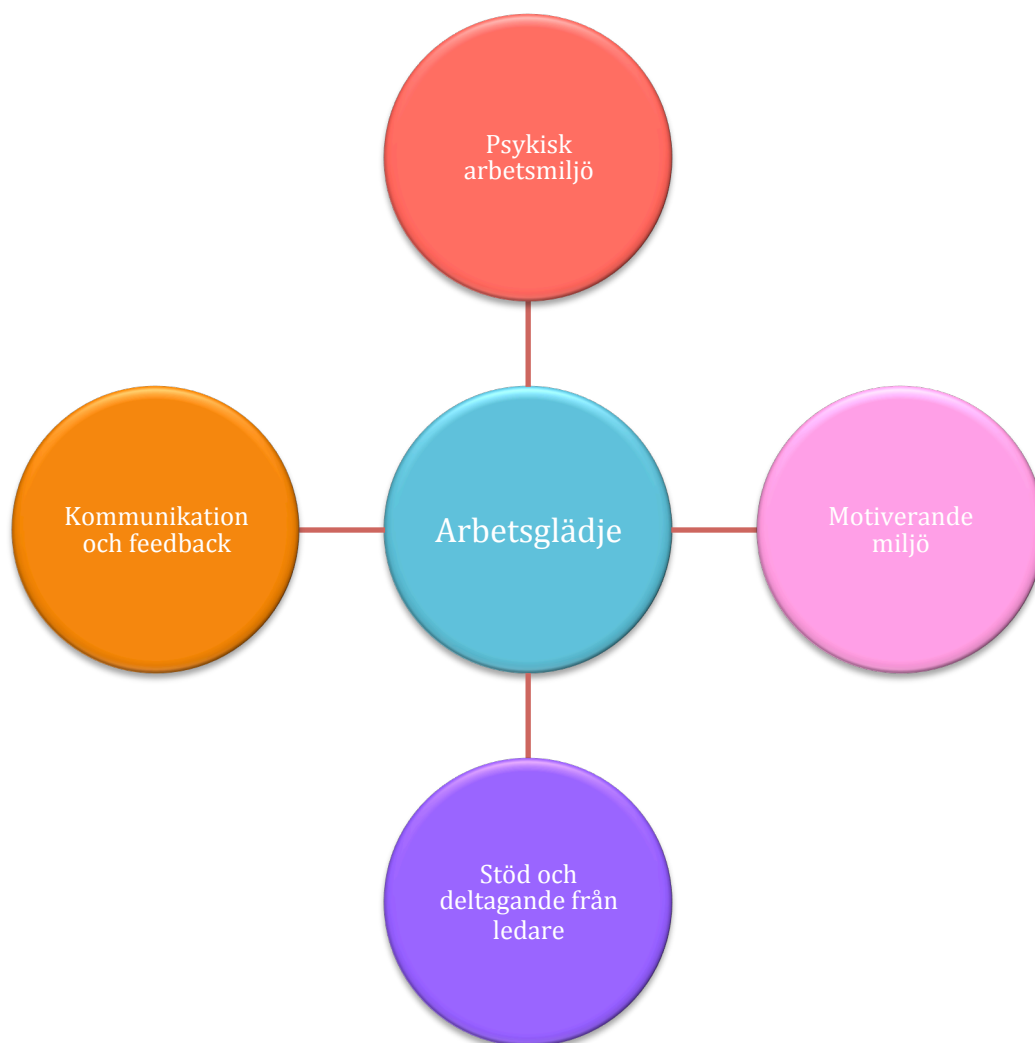
3.6.2 Medarbetarsamtals uppgift

Även medarbetarsamtal är av vikt för återkoppling och kommunikation i arbetet. Det finns dock kritik gällande samtalens effektivitet i företag vilket kräver att de innehåller tydliga riktlinjer och målsättningar för att kunna påverka medarbetarnas attityder i det dagliga arbetet. Likaså krävs engagemang och motivation från medarbetare själva att delta i dessa samtal för att målsättningar ska kunna uppnås. Viktigt är även att tydliggöra för medarbetaren hur dessa samtal går till och vad dess funktion är för att undvika en vanligt förekommande oro och misstänksamhet kring medarbetarsamtalen. Dessutom bör om möjligt utvärdering av medarbetarens prestation ske separerad från samtal om utveckling och målsättning för att

skapa ett större fokus samt undvika förvirring hos medarbetaren (Lawler III, Benson & McDermott 2012, s. 192-193, 199).

3.7 Modell för arbetsglädje

Ovanstående teorier bildar den teoretiska referensram vilken behandlar faktorer vilka påverkar arbetsglädje hos medarbetare, både gällande vad medarbetare anser arbetsglädje är samt vad som skapar förutsättningar för den. Nedanstående modell (figur 1) är vidare utformad utifrån den teoretiska referensramen för att förklara de faktorer vilka påverkar arbetsglädjen i serviceföretag.



Figur 1: Modell för arbetsglädje. Egen illustration.

4. Analys

I denna del av uppsatsen analyseras det insamlade empiriska materialet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. För att kunna besvara uppsatsens första frågeställning redogörs först för vad ledare och medarbetare anser är arbetsglädje samt hur de upplever denna i det dagliga arbetet. Därefter redogörs för hur ledarna arbetar med att skapa förutsättningar för medarbetarna att känna arbetsglädje.

4.1 Synen på arbetsglädje

4.1.1 Den psykiska arbetsmiljöns betydelse för medarbetarna

På Gekås Ullared råder hos medarbetarna, beroende på arbetsuppgifter, en viss variation i vad de anser är arbetsglädje. Ett av butiksbiträdena uttrycker följande:

“/---/ Träffa kunder tycker jag är kul. Det... finns ju väldigt många olika människor som är på väldigt olika sätt så det kan bli väldigt intressant ibland. Likadant mina kollegor är väldigt trevliga så det... det är också kul... att träffa dem. /---/ Själva jobbet i sig, att packa upp en låda schampo är väl inte jättespännande kanske men ändå... det är nog mest kontakten med andra människor som jag tycker är kul.” Butiksbiträde 2013-04-19

Respondenten förtydligar därefter att tack vare kollegor och kunder blir arbetsuppgifterna mer innehållsrika. Vidare förklaras att arbetsglädjen är en drivkraft för att ta sig till arbetet varje vecka och följaktligen ha ett innehållsrikt liv. Även andra respondenter anser att kunder och kollegor är av vikt för deras arbetsglädje. Ett annat butiksbiträde anser att ett gott samarbete med kollegorna är viktigt då denne värdesätter känslan av att vara ett team och arbeta mot gemensamma mål. Enligt detta butiksbiträde är målet att tillgodose kundens alla behov på bästa möjliga sätt. Genom att hjälpas åt hela vägen från att varor kommer till butik till betjäning av kunderna menar respondenter att detta mål uppnås. Butiksbiträdet berättar även att arbetsglädje är när denne vet var den har sina kollegor. Då de närmsta medarbetarna ofta är samma två personer menar respondenter att teamkänslan förstärks och därmed skapas ett välfungerande arbete. Respekt är ytterligare en faktor vilken är avgörande för butiksbiträdets arbetsglädje då vikten av en respektfull relation kollegorna emellan påpekas. En respektfull relation utgörs enligt respondenter av att kollegorna alltid hälsar samt är trevliga mot varandra på arbetsplatsen.

Vidare menar en kassörska att ett arbete utan kundkontakt rent av skulle bli tråkigt då personen känner ett starkt behov av denna kontakt. Respondenten menar att den lilla stunden tillsammans med kunden vid betalning är viktig för att känna arbetsglädje. Vidare framkommer även vikten av gemenskap med kollegorna för att denne ska känna arbetsglädje. När det gäller kollegor menar kassörskan att arbetsglädjen till viss del styrs av känslan att ha någon att vända sig till om problem skulle uppstå. Kundkontakten tillsammans med sammanhållningen med kollegor bidrar alltså till kassörskans trivsel och vidare till att kunna bemöta kunderna bra.

Det ena butiksbiträdets önskan om en god relation till sina kollegor för att känna trivsel och arbetsglädje anser vi grundar sig i ett behov av tillhörighet på arbetsplatsen. McClelland (1985, 1987) menar att detta behov av tillhörighet motiverar till kamratskap och samarbete i en organisation, vilket i vår mening ökar gemenskapen. Respondenten söker alltså efter gemenskap för att känna arbetsglädje på arbetsplatsen. Angelöw (2010, s. 17) beskriver bland annat samarbete och trivsel som positiva effekter av arbetsglädje, vilket respondenten tydligt känner på sin arbetsplats. Eftersom butiksbiträdet arbetar ute i varuhuset är kundkontakten en del av det dagliga arbetet och relationen med kunder påverkar till stor del arbetsglädjen då serviceyrket kan vara väldigt slitsamt (Normann 2011, s. 107). Vi menar att en kombination av relationen till kollegor och kundkontakten, det vill säga den psykiska arbetsmiljön som helhet, påverkar denna respondentens arbetsglädje. Rubenowitz (2011, s. 97-98) styrker detta då forskaren argumenterar för arbetsmiljöns påverkan på medarbetarna i ett företag. Vidare beskriver forskaren de olika faktorer i arbetsmiljön vilka främst påverkar arbetsglädjen, exempelvis god arbetsgemenskap, vilket stämmer överens med respondenternas svar.

Angelöw (2010, s. 67-68) förespråkar vikten av bra relationer och samarbeten på arbetsplatsen för att uppnå arbetsglädje. Vi menar att det andra butiksbiträdets åsikt om att teamkänsla är en del av dennes arbetsglädje stämmer överens med forskarens argument. Han anser även, likt respondenten, att en gemensam och tydlig målbild är av vikt för bra och välfungerande team. Forskaren menar även att i kombination med den tydliga målbilden måste det finnas ett gemensamt ansvarstagande för att teamet ska fungera bra.

Det är tydligt att medarbetarna på Gekås främst påverkas av relationen till kollegor och kunder, vilket vi anser kan gynna organisationen om det från ledningens sida uppmärksammas.

Gantasala et al. (2011, s. 123) menar att det finns ett positivt samband mellan medarbetares arbetsglädje och kundtillfredsställelse. En medarbetare som exempelvis kassörskan vilken har ständig kundkontakt behöver därför känna arbetsglädje för att kunna ge en bra service till kunderna. Denna arbetsglädje kan skapas genom en god relation till kollegor. Detta kan enligt oss i sin tur resultera i en positiv attityd hos kunden vilket även påverkar arbetsglädjen hos kassörskan. Vi menar alltså att medarbetarnas arbetsglädje och servicekvalitet påverkas av varandra. Ytterligare ett sätt att höja servicekvaliteten och därmed arbetsglädjen hos medarbetarna menar Normann (2011, s. 43) är att öka motivationen och handlingsfriheten. Då dagens kunder har en ökad kunskap och därmed större krav på servicekvaliteten, menar vi att det hos medarbetarna på Gekås Ullared finns ett behov av motivationsarbete från ledarnas sida.

4.1.2 Ledares syn på den psykiska arbetsmiljöns betydelse

De fem respondenterna med ledarposition hos Gekås Ullared är alla överens om att arbetsglädje handlar om att det ska vara roligt att gå till arbetet då det bör vara en plats dit medarbetarna kan komma för att släppa de problem som finns utanför arbetet. En av varuhusets driftchefer uttrycker följande:

“Arbetsglädje är för mig när man, trots hur tungt livet ibland kan vara att man ändå känner att man har sin plats man åker till och att det finns människor där som bryr sig om en. Där man är sedd för den man är. Viktigt. Och där man har möjlighet att påverka. Nej men där man är sedd för den man är. Med både brister, eller utvecklingsbara sidor och goda förmågor. Mm... det tror jag är viktigt. Det är grunden för det. Och sedan är det ju det här med att man har möjlighet att utvecklas och få göra olika arbetsuppgifter och... ja... Att man är sedd. Det är grunden till arbetsglädje.” Driftchef 2013-04-19

Respondenten menar även att för att kunna hantera problem utanför arbetet krävs arbetsglädje genom trivsel på arbetsplatsen. Arbetsglädje menar respondenten därmed även är att kunna komma till sitt arbete för att snacka av sig och umgås med kollegor, utan att arbetet blir en social verksamhet. Då de flesta av medarbetarna på Gekås Ullared arbetar fyra dagar i veckan klockan 11 till 20 samt varannan helg menar driftchefen att trivseln blir av extra vikt för dessa.

Ledarna menar även att gemenskapen är en stor del av arbetsglädjen. En av arbetsledarna, beskriver att arbetsglädje uppnås genom en positiv stämning på avdelningen. Vidare menar

respondenten att alla har sämre dagar ibland, men framförallt innebär avsaknaden av aggressioner och diskussioner på avdelningen arbetsglädje. De svar respondenterna gett visar alltså att gemenskapen är betydelsefull för ledarna samt att den påverkar deras arbetsglädje. Denna gemenskap gäller inte endast ledarna och kollegor med ledarposition utan fokuserar främst på relationen ledare och medarbetare emellan. Likt vad medarbetarna anser vara arbetsglädje menar även ledarna att trivsel och gemenskap tillsammans med kollegor på arbetsplatsen har en stor roll i vad arbetsglädje är hos Gekås Ullared.

Det är tydligt att trivsel och gemenskap är nyckelord i ledarnas syn på arbetsglädje vilket även Rubenowitz (2011, s. 72-73) argumenterar för. Forskaren menar att individers självkänsla höjs när de trivs på sin arbetsplats. Vi menar att om ledarna arbetar med trivsel kan det leda till positiva effekter i företaget, exempelvis bättre kundbemötande. Det framkommer även i respondenternas svar att relationerna både mellan kollegor samt mellan medarbetare och ledare utgör en stor del av gemenskapen och i sin tur arbetsglädjen. Som tidigare nämnt beskriver Angelöw (2010, s. 17) att det finns en koppling mellan trivsel och arbetsglädje. Forskaren menar även att de positiva effekter som följer arbetsglädje inte endast gynnar den enskilda individen utan även företaget som helhet. Exempel på effekter vilka gynnar företaget är ett bättre bemötande av kunder samt högre effektivitet. Då Gekås Ullared är ett företag känt för sitt stora antal kunder menar vi att det är viktigt att ledarna arbetar med medarbetarnas arbetsglädje för att säkerställa att dessa effekter uppstår.

Ledarnas syn på arbetsglädje i form av gemenskap stämmer överens med medarbetarnas syn. De nyckelord vilka visar sig vara av mest vikt för ledarnas syn på arbetsglädje kan i vår mening kopplas samman och utgör då hela arbetsmiljön på företaget. Rubenowitz (2011) påpekar att arbetsmiljön är avgörande för om medarbetares behov uppfylls eller inte och därmed även avgörande för de konsekvenser som sker till följd av detta. Vi anser att ledarna på Gekås Ullared är medvetna om detta på grund av deras stora fokus på trivsel och gemenskap när det gäller medarbetarnas arbetsglädje. Utöver en god arbetsmiljö som definition på arbetsglädje anser vi även att ledarna värderar en gemytlig relation till medarbetarna. Yukl (2012, s. 12) understryker ledarnas stora påverkan på medarbetarna, vilket argumenterar för vikten av en god relation mellan dessa parter. Forskaren anser att bland annat

medarbetarnas motivation och vilja att samarbeta är faktorer vilka ledarna påverkar. Vi menar vidare att dessa faktorer kan leda till känslor av arbetsglädje hos medarbetarna.

4.2 Känslan av arbetsglädje

4.2.1 Den psykiska arbetsmiljöns påverkan på medarbetare

Då medarbetarna på Gekås Ullared definierar arbetsglädje på olika sätt innebär detta även att deras upplevelser av arbetsglädje skiljer sig åt. Ett butiksbiträde menar att känslan av arbetsglädje är beroende av om avdelningen är sammansvetsad och känner gemenskap eller ej. För denna respondent handlar det som tidigare nämnt om respekt medarbetare emellan samt att se varandra för att en stark gemenskap ska kunna byggas och leda till arbetsglädje. Butiksbiträdet menar exempelvis att en enkel detalj som att hälsa på varandra direkt kan påverka känslan av arbetsglädje på Gekås Ullared. Kassörskan menar som tidigare nämnt att arbetsglädjen till största del beror på kundkontakten. Denna respondent menar även att på grund av de många förändringar och förbättringar företaget har genomgått de 21 åren personen arbetat på företaget, har arbetet blivit lättare att utföra. Därmed anser respondenten att en större arbetsglädje känns vid nu än då. Därmed bidrar den arbetsglädje respondenten känner till att denne alltid går positiv och motiverad till sitt arbete för att möta kunden.

Då respondenterna nämnt faktorer vilka tillsammans bildar arbetsmiljön när de berättat om sin syn samt på vilket sätt de känner arbetsglädje, innebär det att det även är i den psykiska arbetsmiljön de känner arbetsglädje. Rubenowitz (2011, s. 56) påpekar dock att det inte endast är arbetsmiljön vilken är avgörande för arbetsglädjen utan även engagemang och känslan av meningsfullhet i arbetet som utförs. Forskaren menar även att den sociala miljön spelar roll för arbetsglädjen. Det är alltså en kombination av olika faktorer som påverkar arbetsglädjen hos medarbetarna i ett företag. Vi kan i respondenternas svar dra en koppling till detta argument genom exempelvis kassörskans tankar om kundkontaktens påverkan. Denna kundkontakt skapar hos respondenten en känsla av meningsfullhet i arbetet och vidare en känsla av arbetsglädje. Därmed menar vi att det är ett flertal faktorer vilka spelar in i den psykiska arbetsmiljöns påverkan på medarbetarnas arbetsglädje. Utöver den psykiska arbetsmiljön ser

vi ytterligare faktorer som påverkar respondenterna och det mest utmärkande är ledarnas beteende.

4.2.2 Stödjande och deltagande ledare och dess påverkan på medarbetare

Ett butiksbiträde menar likt de andra medarbetarna att ledarnas synlighet och delaktighet i driften samt kommunikationen från ledare till medarbetare påverkar arbetsglädjen. Dock önskar respondenten att ledarna var med och syntes mer i det dagliga arbetet för att få en större förståelse för arbetet ute i butiken, då personen menar att ledarna mestadels befinner sig på lagersidan när de arbetar tillsammans med avdelningens medarbetare. Angående detta uttrycker butiksbiträdet följande:

“/... /det hade blivit bättre tycker väl jag, om de hade gjort det. För då vet de ju själva vad jag pratar om jag kommer och säger någonting. Men det vet de ju inte idag. Vi vet ju bättre än vad de vet. Ja, det får jag nog säga.” Butiksbiträde 2013-04-19

Det andra butiksbiträdet beskriver att förutom kunder och kollegor påverkar även ledarnas beteende arbetsglädjen. När det gäller påfrestande arbetsdagar som exempelvis en lördag under högsäsong är ledarnas stöd och motivation essentiell för arbetsglädjen och därmed arbetet som utförs, menar respondenten. Denna sorts stöd ger personen en teamkänsla som även den ökar arbetsglädjen. Kassörskan anser att den goda relation till ledarna respondenten har även är en anledning till den arbetsglädje denne känner på Gekås Ullared. Kassörskan påpekar att ledarna alltid stöttar medarbetarna i arbetet, något respondenten tror bidragit till att kollegorna även de känner arbetsglädje och tycks vara på samma nivå i sitt arbete.

Respondenten värdesätter även det faktum att ledarna arbetar för att ordna praktiska åtgärder och är villiga att strukturera om för sina medarbetare om de skulle vara i behov av det, något som skapar trygghet och glädje i arbetet.

Butiksbiträdet vilken önskar mer synlighet från ledarna i arbetet menar vi har åsikter vilka relateras till ett behov av deltagande och stöd från ledarnas sida. Yukl (2012, s. 123-124) benämner den ledarskapsstil vilken respondenten syftar på, som stödjande ledarskap. Av respondenterna är dock denna person den enda som saknar detta ledarskap i sitt arbete. Det andra butiksbiträdet menar att ledarna stöttar på ett bra sätt i stressiga situationer. Rubenowitz (2011, s. 226-227) skiljer på positiv och negativ stress i arbetslivet. Begreppet positiv stress

beskrivs av forskaren som en känsla av spänning utan olust, vilken kopplas till arbetsglädje. Vi menar att det stöd denna respondent känner från ledarna inför en stressig arbetsdag får denne att förknippa arbetet med positiv stress istället för negativ stress och på så sätt känner personen arbetsglädje. Även kassörskan är nöjd med ledarnas sätt att arbeta och stötta medarbetarna i olika situationer vilket Yukl menar indikerar på ett stödjande ledarskap. I vår mening kan det stödjande ledarskapet motivera medarbetarna till att göra ett bättre arbete.

4.2.3 Motivation till det lilla extra

Enligt ledarna syns arbetsglädjen på olika sätt, vilket dels beror på deras definition av arbetsglädje och dels avdelningen de arbetar på. Det ledarna främst förknippar med medarbetarnas arbetsglädje är att de är energifyllda och toleranta gentemot kunden. En av arbetsledarna ser hur arbetsglädjen reflekteras i medarbetarnas levererade service genom deras attityder mot kunderna. Respondenten menar att det tydligt syns i medarbetarnas attityder om de känner arbetsglädje eller ej. En annan arbetsledare ser arbetsglädje hos medarbetarna när de är villiga att göra det lilla extra för kunden, exempelvis gå till lagret en extra gång för att leta efter ett speciellt plagg. Detta gör medarbetarna, enligt respondenten, på grund av sin arbetsglädje då de känner att de får ut något av det. Likadant menar gruppleddaren att en medarbetare utan arbetsglädje endast tar sig till arbetet på grund av lönen och därmed ej presterar just för att ge kunden det lilla extra i servicemötet. Driftchefen menar att medarbetarnas arbetsglädje tydligt syns i de återkommande positiva kundmail vilka når företaget. Deras leenden smittar av sig då de är energifyllda, positiva och aktivt visar att de tycker arbetet är roligt. Respondenten uttrycker även att de medarbetare vilka är fyllda av arbetsglädje är mer toleranta inför och villiga att lösa problematiska situationer.

“Alltså de ser ju det som en självklarhet att aldrig lämna en kund utan att ha hjälpt den. Och sedan kan ju de ringa runt och fixa och dona för att lösa situationen. Och De överträffar förväntningar. Det är inte deras sak att svara på vad ett rum kostar på hotellet, men de fixar det. Ja. De vill liksom göra kunden nöjd. Det är ju skillnaden mot en ‘nej jag vet inte du får fråga den där borta’. Lite så... Den löser situationen och ser till att kunden blir nöjd vad det än må vara. Mm... det är skillnaden. Att de vågar ta ut svängarna lite. Mm... Och det är ju oftast de som man fixar vidare också, så är det ju. För här på det här företaget kan ju allting hända, så är det ju.” Driftchef 2013-04-19

Även gruppleddaren ser en ökad motivation till arbetet och en förmåga att lösa situationer enkelt hos de medarbetare vilka känner arbetsglädje. Vidare uttrycks även att hos Gekås

Ullared syns hos medarbetarna en förhöjd motivation vid högsäsong eller dagar varuhuset säljer extra bra.

En av arbetsledarna menar att arbetsglädjen syns tydligt i den sammanhållning medarbetarna själva säger att de känner då de arbetar tillsammans eller träffas på arbetet. Det finns enligt respondenten en jargong bland de väl sammansvetsade medarbetarna vilken en utomstående person inte skulle förstå. Arbetsledaren menar att den arbetsglädje denna stämning bidrar till är viktig för att hjälpa medarbetarna hantera mindre stimulerande arbetsuppgifter. ”/---/ en sån grej kanske är lättare att hantera om man trivs och tycker att det övriga jobbet är kul /---/” framhåller respondenten.

Då frontpersonalen är avgörande för kundens upplevelse blir serviceyrket både krävande och slitsamt (Normann 2011, s. 107-108). Vi menar att arbetsglädjen har en stor roll i hur service levereras till kunder, vilket ledarna på Gekås även ser hos medarbetarna. Angelöw (2010 s. 15-17) diskuterar olika effekter vilka uppstår vid arbetsglädje och nämner bland annat bättre bemötande, en högre kvalitet på arbetet samt en större vilja att göra det lilla extra för kunden. Det är tydligt att ledarna ser dessa effekter hos sina medarbetare och i vår mening påverkas alltså medarbetarnas servicekvalitet till stor grad av deras arbetsglädje. Gantasala et al. (2011, s. 127, 129) styrker detta i sin undersökning rörande medarbetares engagemang. Forskarna menar att det finns en koppling mellan medarbetares engagemang, deras tillfredsställelse och kundtillfredsställelse. Det tas även upp att eftersom frontpersonalen ofta är de enda som möter kunden, krävs det ett engagemang från ledningens sida att förstå dessa processer samt utbilda personalen. Det engagemang forskarna argumenterar för, ser vi tydligt hos ledarna då de genom sina svar visar att de fokuserar på medarbetarnas arbetsglädje.

Denna rådande stämning på avdelningen, vilken en av arbetsledarna pratar om är enligt Grönroos (2008, s. 372, 392) effekterna av en viss företagskultur. Den förklarar personalens arbetsprestationer då de gemensamma värderingarna hos personalen både medvetet och undermedvetet styr deras utförande av arbetet. Denna kultur mellan medarbetarna tyder på ett välfungerande samarbete på avdelningen och Angelöw (2010, s. 67-68) styrker detta argument då forskaren beskriver intensiv kommunikation som en av effekterna av ett välfungerande

samarbete. Denna sorts kommunikation bygger på öppenhet och ärlighet vilket vi menar finns hos medarbetarna på avdelningen.

4.2.4 Att förstå medarbetares känslor

Vidare menar gruppleddaren att arbetsglädje uppnås genom att uppmuntra och motivera sina medarbetare. Respondenten vill att de ska tycka att det är roligt att gå till jobbet samt att de ska trivas ihop med sina kollegor. Gruppleddaren påpekar, precis som en av arbetsledarna, att arbetsglädjen styr hur arbetet utförs. Har man inte arbetsglädje arbetar man heller inte fullt ut enligt respondenten. Gruppleddaren anser att de vilka känner arbetsglädje smittar av sig på ett positivt sätt i företaget. Precis som driftchefen menar denna gruppleddare att arbetsglädje uppnås genom att få de medarbetarna att känna sig sedda. Detta styrker Sandahl et al. (2012, s. 47) när de beskriver känslornas vikt i arbetslivet. Att förstå och uppfatta medarbetarnas känslor är av betydelse för att förstå dess påverkan både på individen själv och andra. Vi menar att när ledarna får medarbetarna att känna att de syns i arbetet kan arbetsglädje skapas och bibehållas. Om fallet är att ledarna uppfattar negativa känslor hos medarbetarna är det viktigt att de förstår bakgrunden till dessa känslor (ibid., s. 35,37). Därefter bör dessa känslor arbetas bort för att skapa arbetsglädje.

4.3 Arbetet mot gladare medarbetare

4.3.1 Att se och stötta medarbetare i det dagliga arbetet

De fem intervjuade ledarna på Gekås Ullared tycks vara överens om vikten av att stötta medarbetarna i det dagliga arbetet för att underhålla den rådande arbetsglädjen. Driftchefen vill gärna se sig själv som den spelande coachen. Respondenten strävar ständigt efter att känna av stämningen på sin avdelning för att hjälpa sin personal att må bra på arbetet och därmed utöva det vardagliga ledarskapet som respondenten själv kallar det. Är det någon som inte mår bra på avdelningen eller något som inte fungerar som det ska vill driftchefen veta det för att visa medarbetarna att det uppmärksammas. Driftchefen vill även finnas till för att stötta på samma sätt som denne vill uppmärksamma detaljer hos medarbetarna. Som ledare menar driftchefen att det är dennes skyldighet att se människorna, vilket även uttrycks genom respondentens egen filosofi: ”/---/ fokus på människan för funkar inte människan så funkar inte verksamheten. /---/” För att kunna ha detta fokus och visa sitt engagemang för personalen

är det viktigt för driftchefen att synas och finnas till på avdelningen där personalen befinner sig i sitt arbete. Även gruppleddaren ser en stor glädje i att uppmuntra och få medarbetarna att känna sig sedda. Vidare understryks även att alla ska känna att de har sin plats i företaget, oavsett hur en medarbetare mår eller vad den är med om hemma. Kassörskan menar att det är viktigt att ledarna ser medarbetarna, då det påverkar dennes arbetsglädje till stor del. På senare tid anser respondenten att ledarna har blivit bättre på att få medarbetarna att känna sig sedda genom att de till exempel själva är med i den dagliga driften.

Genom att stötta medarbetarna i det dagliga arbetet skapas en trygg arbetsmiljö där medarbetarna kan känna arbetsglädje. Ledningen är noggrann med att stöd alltid ska finnas ett samtal bort då exempelvis kassamedarbetare har en utsatt position och lätt kan utsättas för en psykisk stress. Även gruppleddaren påpekar hur viktigt det är att medarbetarna känner sig trygga och att frontpersonalen vet att de alltid har stöd. Kassörskan styrker detta argument då denne menar att ledarna alltid finns där för att avlasta vid behov i arbetet i kassalinjen. Kassörskan berättar även att det finns olika alternativ för de vilka inte klarar av att arbeta i kassalinjen för stunden, bland annat rotation inom avdelningen. Gruppleddaren uttrycker följande gällande förflyttning i varuhuset:

”/---/ Det är ju inte roligt att se någon som kanske inte trivs direkt. För det liksom, det smittar av sig. Då är det bättre att försöka prata med personen och fråga. Jag menar det kanske är att den inte trivs i kassan till exempel, den kanske behöver vara på en annan avdelning och hitta sin plats. För det finns alltid en plats för alla överallt. Jag menar det behöver ju inte vara att det är arbetsglädje som fattas, det kan vara någonting... privat... som också kan sätta sig i huvudet på folk, om de mår dåligt hemma. /---/”
Gruppleddare 2013-04-19

När en medarbetare inte trivs med sin arbetssituation menar en av arbetsledarna att en förflyttning kan ge ny energi och motivation. Respondenten anser att nyckeln är att vara lyhörd som ledare för att kunna se till medarbetarnas behov gällande förflyttning.

Då företagets ledare menar att de inte har några specifika riktlinjer gällande stöd av medarbetare berättar en av arbetsledarna att det bästa sättet att ge stöd är genom att själv vara med i det dagliga arbetet. Denna respondent försöker kombinera uppgifterna som arbetsledare med de dagliga uppgifterna för att vara med i “rullningen”, som denne kallar det, så mycket som möjligt. En annan arbetsledare menar att som ledare måste förutsättningar skapas för

medarbetarna att lyckas och kunna hantera stressen. Detta gör respondenten främst genom förklaringar och användning av företagets ledord. Arbetsledaren anser att samtidigt som möjligheten för frågor finns är det viktigt för medarbetaren att själv få prova på olika scenarion på arbetet. Ytterligare en arbetsledare styrker detta då även denne anser att endast information till medarbetarna inte är tillräckligt då det krävs att de själva får praktisk erfarenhet. Ett av butiksbiträdena anser att det är viktigt att ledarna arbetar med att öka medarbetarnas arbetsglädje men anser dock som tidigare nämnt att ledarna inte är med tillräckligt i det dagliga arbetet ute i butiken. Denna respondent tror att om de såg medarbetarna mer, skulle detta göra arbetet roligare. "Men", fortsätter respondenten fundersamt, " /.../ tydligen så litar de ju väldigt bra på oss för de behöver ju inte vara här. /---/" Det andra butiksbiträdet menar däremot att arbetet ofta utförs tillsammans med arbetsledarna ute i varuhuset, något respondenten uppskattar och upplever bidrar till den arbetsglädje vilken upplevs i arbetet. Att respondentens ledare är med och motiverar medarbetarna i det dagliga arbetet ser personen som något viktigt och förklarar vidare att prestationerna på arbetet kan avgöras i hur engagerade ledarna är i arbetet.

Baserat på både ledare och medarbetares åsikter gällande det stöd och deltagande ledare ger eller av medarbetare önskas menar vi att både transformerande ledarskap och stödjande ledarskap till viss del råder i företaget. Då det transformerande ledarskapet möter de emotionella behoven hos medarbetarna, ägnar stor uppmärksamhet åt medarbetarna och därmed skapar en tillfredsställelse hos dem menar vi att detta ledarskap bör utövas på en jämn nivå i hela verksamheten. När två av arbetsledarna berättar hur de använder ledord och information varvat med praktiskt lärande samt lärande genom erfarenhet syns även då en transformativ ledarskapsstil (Bass 1990, s. 21-22).

Likväl finns ett stödjande ledarskap i företaget. När driftchefen delger sin strävan efter att vara synlig inför sina medarbetare syns denna typ av ledarskap tydligt då respondenten exemplifierar den uppmuntran och acceptans ledare ger medarbetare inom det stödjande ledarskapet. Ledarna talar även om sin uppmärksamhet för detaljer, medarbetare och situationer samt den hjälpsamhet och det deltagande de bidrar med i delar av verksamheten (Yukl 2012, s. 123). Den stressreducerande förmåga detta ledarskap har syns tydligt i den

omtanke och uppmärksamhet ledarna menar att de visar i sitt dagliga arbete på Gekås Ullared (House 1996, s. 326). Både kassörskan och ett av butiksbiträdena anser att de uppskattar det stödjande ledarskapet i deras arbete. Det andra butiksbiträdet vilken önskar att ledarna deltog mer i det dagliga arbetet exemplifierar tydligt behovet av denna typ av ledarstil i påfrestande arbetsförhållanden likt hos Gekås Ullared (ibid., s. 340).

Genom att använda rotation i varuhuset menar Angelöw (2007, s. 81-82) att en större förståelse för hela verksamheten och dess många medarbetare skulle uppnås samt att riskerna för arbetsrelaterade skador skulle minska. I vår mening fungerar den rotation som respondenterna nämner alltså både förebyggande och främjande i företaget. Rotationen är förebyggande på så sätt att arbetsrelaterade skador som exempelvis ryggsador vid stillasittande arbete förhindras och därmed främjar den arbetsglädjen hos medarbetarna.

4.3.2 Kommunikation och feedback i form av samtal

Medarbetar- eller utvecklingssamtal hålls regelbundet på företaget men driftchefen menar att genom sin tillgänglighet inför personalen och sin strävan efter att se människan skapar denne förutsättningar för en daglig dialog med sin personal. I och med detta uttrycker respondenten sin strävan efter att ha så bra koll på sina medarbetare att ett medarbetarsamtal blir något överflödigt. Vidare framhålls: ”/---/ Men det bästa är att vi har en sådan dialog så att vi alltid har ett medarbetarsamtal varje dag. På något vis... eller en liten del av det.” Medarbetarna ska känna att de när som helst kan kontakta driftchefen om det är något de vill prata om. Denna typ av samtal tror och hoppas respondenten underlättar för medarbetarna och bidrar till den arbetsglädje de känner i sitt dagliga arbete. Respondenten anser dock att tidsbristen hos ledarna i företaget skapat svagheter i den feedback vilken delges medarbetarna då feedback på det individuella planet ofta fokuserar mer på negativa saker vilka uppstått i arbetet.

Driftchefen önskar att denne vid fler tillfällen hade möjlighet att kalla till sig de extra ambitiösa medarbetarna för att ge dem individuellt beröm för en helt vanlig men extra bra presterad dag.

Även en av arbetsledarna påpekar vikten att sträva efter en löpande kommunikation på avdelningen, där både positiva och negativa faktorer tas upp direkt. Dock anser respondenten

att de bör förbättra målsättnings- och uppföljningsprocessen, vilken idag främst utgörs av utvecklingssamtalen. Respondenten menar att tillsammans med medarbetaren sätts det upp vissa mål som eventuellt följs upp vid nästa års samtal. Arbetsledaren beskriver att feedback ges på dessa samtal vilka varje år har ett specifikt fokus. Under samtalen följs ingen mall vilket beror på att det ska vara enkelt för ledarna och medarbetarna att kontrollera läget. Eftersom det finns många medarbetare på avdelningen anser arbetsledaren att samtalen är bra för att ge uppmärksamhet till de som inte syns lika mycket i det dagliga arbetet. Som tidigare nämnt finns en löpande kommunikation på avdelningen och respondenten tillägger att det finns möjlighet för medarbetarna att själva ta kontakt med någon av ledarna för ett samtal. Initiativtagandet till dessa spontana samtal är olika beroende på individerna, menar respondenten vidare.

Ett av varuhusets butiksbiträden menar dock det finns brister i medarbetarsamtalens funktion då denne saknar en uppföljning på det material ledarna fått efter att de haft samtalen. Som medarbetare menar respondenten att denne i princip står ovetandes inför medarbetarsamtalens funktion, då ingen uppföljning görs. Däremot är butiksbiträdet positivt inställd till spontana samtal med sina ledare. Dessa anser butiksbiträdet fungerar bättre då personen i stort sett är trygg i att vända sig till alla arbetsledare på avdelningen. Vidare menar respondenten att ledarna låter denne göra sin röst hörd samt arbetar för att förbättra den berörda situationen. Ett annat butiksbiträde har under sina sju år på företaget endast haft ett medarbetarsamtal och medger att denne gärna haft det mer ofta. Respondenten värderar högt att ha bra kontakt med sina ledare och anser att detta påverkar arbetsglädjen. Butiksbiträdet uttrycker en önskan om både positiv och konstruktiv feedback för att ha en möjlighet att förbättra sig själv och sin prestation. Likt det andra butiksbiträdet menar respondenten även att det inte är några problem att vända sig till sina ledare om det skulle vara något denne vill prata om, då de alltid tar sig tid till att lyssna. Kassörskan anser att samtalen fungerar bra på avdelningen och är positivt inställd till samtalen då dessa ger utrymme för personalen att uttrycka sina åsikter. Kassörskan tror att det kan vara svårt för många att säga sin mening vid stora avdelningsmöten och därför är ett mindre möte bra. Ytterligare en positiv faktor i kassörskans arbetssituation är att denne känner sig bekväm med att ta kontakt med sina ledare om det är något speciellt som behöver

diskuteras. Detta beror på att kassörskans ledare, som tidigare nämnt, syns i den dagliga driften.

Angelöw (2007, s. 63-66) menar att kommunikationen med medarbetare i företaget är viktig då den bidrar till ett konstruktivt ledarskap. Medarbetarsamtalen vilka hålls i företaget och det medföljande stödet bidrar med positiva effekter vilka ökar medarbetarnas arbetsglädje. Den feedback och återkoppling dessa medarbetarsamtal innehåller skapar hos medarbetarna en ökad förståelse för arbetet vilket bidrar till medarbetarnas utveckling i arbetet. Likt vad ett av butiksbiträdena anser om bristerna i medarbetarsamtalet stämmer dennes åsikter överens med vad Lawler III et al. (2012, s. 199) menar med att det finns en välkänd kritik mot medarbetarsamtalen och dess verkan när medarbetaren ej informeras om dessa ordentligt. Vidare menas att de medarbetare vilka ej medverkar i samtal samt personlig målsättning ej motiveras att uppnå dem, en attityd vilken kan urskiljas i butiksbiträdets inställning till dessa samtal (ibid., s. 193). Angelöw (2007, s. 70-71) förespråkar även ett lyhört och tillgängligt ledarskap, vilket ledarna på Gekås Ullared tycks utöva och medarbetarna även uppskattar hos sina ledare då de har dörren öppen och är tillgängliga för sina medarbetare för diskussion eller samtal. Även Sommer och Kulkarni (2012, s. 194) påpekar vikten av den återkoppling i arbetet Gekås Ullared ger med hjälp av medarbetarsamtalen vilken skapar en ökad arbetstillfredsställelse. Vidare menar forskarna att ledarna i ett företag bör förse medarbetarna med ett positivt klimat vilket uppmuntrar samtal och feedback, både positiv och negativ (ibid., s. 177). I vår mening skapas detta klimat hos Gekås Ullared genom den uppmuntran till öppen kommunikation ledarna ger medarbetarna. Vårt argument kring detta styrks främst genom de intervjuade medarbetarna då alla beskriver att de känner sig bekväma att vid behov ta kontakt med ledarna för samtal.

4.3.3 Att belöna det utförda arbetet

Gekås Ullared erbjuder sina medarbetare ett flertal förmåner för att skapa trivsel och arbetsglädje i företaget. Vid säljrekord bjuds medarbetarna på tårta av VD och i samband med företagets 50 års jubileum bjuds alla in till en stor fest. I vardagen har medarbetarna alltid tillgång till solarium, gym och träningspass och oavsett anställningens tid får alla medarbetare julklapp av företaget. Dessutom finns personalrabatt och en separat kassa för personalköp. Ett

butiksbiträde konstaterar att det är mycket personalen faktiskt får av sin arbetsgivare. Respondenten exemplifierar även hur väl företaget och rehabiliteringsavdelningen hanterade dennes tidigare sjukskrivning. Butiksbiträdet och de andra medarbetarna i samma situation uppmuntrades då med blomsterbud till hemmet, blev kontinuerligt uppdaterade om vad som hände i varuhuset och fick vid tillfällen komma till arbetet för att ta del av information på plats och träffa kollegor och ledare. Detta mycket uppskattat av respondenten själv. ”Så man kan inte säga att det är en dålig arbetsplats i alla fall. Det är det inte” fastslår personen.

Rothmann och Cooper (2008, s. 53) menar att belöningar fungerar som ett sätt att implementera motivation i ett företag. Dock bör belöningarna vara knutna till medarbetarnas prestationer och inte deras position i företaget, vilket vi menar att Gekås Ullared korrekt arbetar i enlighet med. Dessa förmåner och belöningar visar på erkännande, uppskattning och uppmuntran från företagets ledare av medarbetarnas prestationer med syftet att skapa och stärka engagemang och gynna positiva beteenden hos personalen (Yukl 2012, s. 125-126). Forskaren menar att erkännandet kan anta form bland annat genom uppskattning från ledare och anordnande av ceremonier, erkännandeformer likt de vilka finns hos Gekås Ullared. Enligt Yukl (2012, s. 127) leder erkännandebeteenden hos ledare till en ökad tillfredsställelse hos medarbetarna, vilket även uttrycks hos medarbetarna hos Gekås Ullared vara en bidragande faktor till deras trivsel och upplevda arbetsglädje.

4.3.4 Att tidigt lägga grund för arbetsglädje genom det goda exemplet

Gekås Ullared har skapat två dokument för introduktion i företaget, riktade till så kallade faddrar samt nyanställda. Dessa berör det dagliga arbetet i företaget, hur arbetsglädje uppnås samt hur support och feedback ges i vardagen. Gekås Ullared är noga med att nya medarbetare ska förstå vikten av samarbete hela verksamheten igenom och att ständigt vara öppna för nya saker och erfarenheter.

Fadderschemat innehåller riktlinjer för hur en sedan tidigare anställd medarbetare hos Gekås Ullared ska hjälpa till att introducera en nyanställd i företaget. Dokumentet inleds med ett sammandrag av grundläggande önskade attityder i företaget som en påminnelse för faddern. Här listas samarbete, öppenhet för nya erfarenheter, vilja att lära sig nya saker samt

servicemedvetenhet vilket tyder på en angelägenhet att bevara dessa riktlinjer hos företagets medarbetare. Vikten av ett leende på läpparna både inför kunder och andra medarbetare poängteras även. Här syns tydligt företagets ambitioner att skapa förutsättningar för arbetsglädje hos sina medarbetare. Dokumentet består till största del av instruktioner till faddern vad denne ska visa och förklara för den nyanställde för att skapa en trygg start i arbetet och dess utmaningar. Gekås Ullared poängterar även vikten av kommunikation med arbetsledare då våga fråga är ett viktigt uttryck som används. Dokumentet avslutas med kontaktuppgifter till arbetsledare på avdelningen, vilka faddern ska ge den nyanställda och beroende på arbetets gång önskar arbetsledarna slutligen diskutera en önskad fortsatt anställning med den nyanställda.

Dokumentet avsett för de nyanställda inleds liknande fadderschemat gällande övergripande riktlinjer i arbetet på Gekås Ullared. Därefter förklaras hur introduktionen i arbetet kommer gå till. Den största delen av dokumentet berör främst support och feedback och genom kriterier och frågor vilka följs upp av arbetsledaren vid tre olika tillfällen under anställningens första tid skapas tidigt en dialog mellan ledare och medarbetare. Kriterierna rör bland annat effektivitet, initiativförmåga samt avdelningskännedom. Detta tyder på att Gekås Ullared lägger stor vikt vid att introducera de nyanställda på ett sätt vilket skapar goda möjligheter att lyckas inom företaget. Företagets fyra interna ledord laganda, kundfokus, handlingskraft samt sunt förnuft tas under ett flertal tillfällen upp i dokumentet vilket tydligt visar att dessa genomsyrar hela företaget. Även medarbetares arbetsglädje tycks vara en viktig faktor för företaget då motivation, laganda och trivsel är nyckelord i detta dokument. De avslutande frågorna i dokumentet tar bland annat upp den nyanställdes framtidsplaner vilket visar att utveckling inom företaget är en möjlighet. Här finns även utrymme för feedback både från och till arbetsledaren vilket visar på angelägenheten om kommunikation från två håll företaget har.

Vi menar att dessa dokument bekräftar det eftersträvade transformativa och stödjande ledarskapet i företaget. Fadderskapet kan även ses som en typ av mentorskap, vilket är ett sätt att utöva det transformativa ledarskapet. Då Gekås Ullared använder sig av fadderskapet innebär detta att företagets nyanställda introduceras i arbetet tillsammans med en mer erfaren

medarbetare. Samtidigt ger ledaren för den mer erfarna medarbetaren denne möjligheter att se gamla problem med nya ögon och därmed utvecklas (Bass 1990, s. 21).

Redan i introduktionsstadiet syns enligt Angelöws (2007, s. 70-71) definitioner en ambition om det lyhörda och tillgängliga ledarskapet i företaget då Gekås Ullared uppmuntrar till en dialog mellan ledare och medarbetare redan tidigt under medarbetarens anställning. Enligt Rothmann och Cooper (2008, s. 52) bör ledaren eller arbetsgivaren förklara den kommande arbetssituationen vid anställning för att skapa en motiverande miljö vilket är något som, i vår mening, Gekås Ullared arbetar efter med sina introduktionsdokument för nyanställda.

Forskarna menar att en motiverande miljö säkerställer att de nyanställdas värderingar stämmer överens med företagets värderingar. Vidare menar vi att det tillvägagångssättet Gekås Ullared använder för introduktion av nyanställda gynnar deras motivation, då de delvis får medverka i målsättningsprocessen.

De båda introduktionsdokumenten är av stor betydelse för hur de nyanställda förhåller sig till den nya arbetsplatsen och dess värderingar. Gekås Ullared skapar med dessa dokument förutsättningar för de nyanställda att lyckas i företaget, vilket vi menar är av stor relevans för deras arbetsglädje.

4.3.5 Skyldigheter och rättigheter hos både medarbetare och ledare

Driftchefen framhåller att för att uppnå arbetsglädje i vardagen har både företaget och medarbetaren skyldigheter och rättigheter då arbetsglädje enligt respondenten är så många olika saker från person till person. “/---/ Hur mycket ska jag påverka arbetsglädjen och hur mycket ska personen göra det själv? För någonstans måste vi ju mötas på den där gyllene mittlinjen liksom. /---/” Genom att vara ett företag fyllt av sunt förnuft och möjligheter anser respondenten vidare att genom kommunikation i företaget, kan arbetsglädje skapas och bibehållas genom både ledare och medarbetare själva. Det gäller även att vara medveten om att medarbetaren själv avgör sin egen inställning till arbetet samtidigt som det blir arbetsgivarens skyldighet att styra medarbetarna att arbeta på samma nivå. Att arbeta “jämte massa dönickar” tar bort arbetsglädjen även på den gladaste av medarbetare understryker driftchefen.

5. Slutsatser och avslutande diskussion

I den avslutande delen av uppsatsen kommer analysens resultat summeras och besvara studiens frågeställningar. Därefter förs en diskussion kring resultatet av studien och huruvida det finns utvecklingspotentialer gällande arbetet med arbetsglädje hos det studerade företaget.

5.1 Svar på de ställda frågorna

5.1.1 På vilka sätt upplever medarbetare i ett serviceföretag arbetsglädje?

De intervjuade medarbetarna menar att arbetsglädje är samt skapas i och av det dagliga arbetet. Det är tydligt att de påverkas av den psykiska arbetsmiljön vilken främst utgörs av kollegor. Det finns dock meningsskiljaktigheter hos respondenterna om vilka faktorer i det dagliga arbetet som påverkar arbetsglädjen. För ett av butiksbiträdena är gemenskapen och sammanhållningen med kollegorna viktig då den ökar arbetsglädjen på ett sätt som arbetsuppgifterna inte kan. Kassörskan ser kundkontakten som essentiell för arbetsglädjen då denne anser att målet med arbetet är att tillgodose kundernas behov. Arbetsglädjen hos ett annat butiksbiträde skapas av kollegorna men vikt läggs även vid respondentens behov av teamkänsla i arbetet, vilket höjer arbetsglädjen när en strävan efter samma mål finns i teamet. Likaså menar de intervjuade ledarna att gemenskap och trivsel är av vikt för medarbetares arbetsglädje. Driftchefen anser exempelvis att arbetsplatsen bör vara ett ställe medarbetaren kommer till för att umgås med sina kollegor och där den kan lägga andra problem åt sidan för en stund. Vi konstaterar därmed att den psykiska arbetsmiljön utgör en stor roll i vad medarbetare och ledare anser är arbetsglädje hos Gekås Ullared.

Då den psykiska arbetsmiljön utgör en stor del i uppfattningen om arbetsglädje hos respondenterna på Gekås Ullared, faller det naturligt att det även är i denna miljö de känner arbetsglädje. Ett av butiksbiträdena känner främst arbetsglädje när denne arbetar tillsammans med sina kollegor och därmed får en teamkänsla. Dock har respondenten ett behov av ett stödjande ledarskap då denne saknar synlighet från ledarna i den dagliga driften. Kassörskan känner främst arbetsglädje i en annan del av den psykiska arbetsmiljön, nämligen i kassalinjen där mötet med kunden sker. Denna respondent anser även att denne har en god relation till ledarna vilket påverkar arbetsglädjen positivt. Det andra butiksbiträdets arbetsglädje påverkas

av de faktorer som nämns ovan, men främst av ledarnas stöd då detta vid stressiga situationer får respondenten att uppleva positiv snarare än negativ stress. Även ledarna ser arbetsglädjen hos sina medarbetare på olika sätt i företaget. Ett flertal av respondenterna anser att de medarbetare vilka känner arbetsglädje även ger en bättre service till Gekås Ullareds kunder, i form av en ökad tolerans och hjälpsamhet. Vi konstaterar att den arbetsglädje medarbetarna känner leder till ett ökat engagemang för hela verksamheten på Gekås Ullared. Ledarna ser även arbetsglädje genom stämning och attityder på avdelningarna, vilket grundas i den väl utformade företagskulturen hos Gekås Ullared. Likt medarbetarna och ledarnas syn på arbetsglädje konstaterar vi att även den upplevda arbetsglädjen grundas i den psykiska arbetsmiljön. Dock påverkas arbetsglädjen hos medarbetarna vidare även av ledarnas stöd och deras synlighet inför medarbetarna i arbetet.

5.1.2 Hur skapas av ledare förutsättningar för medarbetare att känna arbetsglädje i ett serviceföretag med högt kundtryck?

I arbetet med att skapa förutsättningar för arbetsglädje påtalar ledarna hos Gekås Ullared vikten av att stötta medarbetarna i det dagliga arbetet. Driftchefen vill gärna vara delaktig i medarbetarnas arbete samt ha en bra kännedom om hur personalen mår och vad de vill då denne anser att verksamheten inte fungerar utan människan. Gruppledaren arbetar med att uppmuntra sin personal genom att exempelvis uppmärksamma detaljer i vardagen och en av arbetsledarna strävar efter att förhindra negativa känslor på avdelningen. Vikten av stöd syns hos Gekås Ullared då företagets ledare på olika vis strävar efter att medarbetarna ska må bra och känna sig trygga i sina arbetsuppgifter, genom bland annat delaktighet och tillgänglighet i arbetet samt flexibilitet i form av förflyttning i varuhuset. Dessa förhållningssätt visar att ledarna arbetar enligt ett transformerande samt stödjande ledarskap. Enligt medarbetarna råder dock delade meningar om hur utbredda dessa typer av ledarskap är i företaget. Ett av butiksbiträdena, som anser sig sakna detta ledarskap i sitt arbete kan även konstateras vara mer missnöjd och uppleva en nedsatt arbetsglädje.

Även kommunikation mellan ledare och medarbetare är viktigt för att skapa förutsättningar för arbetsglädje. Medarbetarsamtal äger rum på Gekås Ullared men det råder delade meningar kring effekten av dessa samt hur de följs upp. Medarbetarna anser däremot att de alltid kan

vända sig till sina ledare om det är något de behöver prata om och menar att denna typ av kommunikation fungerar bättre än det inplanerade medarbetarsamtalet. Detta är i enlighet med vad driftchefen delger om att denne önskar att varje dag var ett medarbetarsamtal och att de inbokade samtalen därmed skulle bli överflödiga. Det konstruktiva ledarskapet, vilket kommer från den öppna kommunikationen i arbetet skapar positiva effekter vilka leder till arbetsglädje hos företaget. Då Gekås Ullared är ett rikt företag finns en generositet gällande vad som bjuds medarbetarna, exempelvis i form av personalfester och förmåner utanför arbetet. Dessa sätt att visa medarbetarna uppskattning skapar trivsel och arbetsglädje i en motiverande miljö.

Slutligen ger de introduktionsdokument Gekås Ullared tillägnat faddrar och nyanställda i företaget en tydlig bild av hur det dagliga arbetet ser ut och vad företaget förväntar hos sina medarbetare. Denna typ av introduktion är av vikt för den nyanställda medarbetarens motivation och efterföljande arbetsglädje då en tidig redogörelse för arbetsuppgifter och målbilder skapar motiverad personal. Fadderschemat visar även hur Gekås Ullared ger sina redan anställda medarbetare utvecklingsmöjligheter samt ett förtroende att visa de nyanställda medarbetarna vad företaget står för och hur arbetsglädje kan uppnås i vardagen.

5.2 Avslutande diskussion

5.2.1 Utvecklingspotential

Vi konstaterar att alla delar i modellen för arbetsglädje (Figur 1), psykisk arbetsmiljö, motiverande miljö, stöd och deltagande från ledare samt kommunikation och feedback, vilken presenterades i uppsatsens teoretiska referensram, är av vikt för upplevelsen av arbetsglädjen hos Gekås Ullared. Både medarbetare och ledare anser att alla faktorer i denna modell bör finnas med i arbetet med arbetsglädje i företaget. Dock kan vi konstatera att det i företaget finns behov av utveckling inom vissa av delarna i modellen.

Ledarnas deltagande i medarbetarnas dagliga arbete bör finnas mer konsekvent hos Gekås Ullared. Då det transformerande ledarskapet bidrar till en ökad prestation hos medarbetare bör denna form av ledarskap vara av stor vikt för de respondenter vilka säger sig ha en prestationsnivå beroende på ledarens delaktighet. Detta blir av specifik vikt för att exempelvis

fånga upp respondenter vilka upplever en mindre inspirerande ledarskapsstil från sina ledare och därmed inte upplever arbetsglädje i samma utsträckning som de medarbetare vilka arbetar tillsammans med sina ledare i det dagliga arbetet. Det är viktigt att Gekås Ullared ser och uppmärksammar de situationer där det transformativa och stödjande ledarskapet fungerar och den efterföljande arbetsglädjen och produktiviteten som effekt för att företaget ska få en förståelse för ledarskapsstilens påverkan på arbetsglädje och efterföljande produktivitet.

Medarbetare vilka ej får uppskattning och återkoppling i sitt arbete känner ofta stress och otillfredsställelse. Därför bör Gekås Ullared arbeta mot en gemensam planering för genomförande av kontinuerliga medarbetarsamtal för alla medarbetare, oavsett anställningsform och tid hos företaget. Då feedback och återkoppling bör ges kontinuerligt menar vi även att Gekås Ullared separat bör ha samtal angående medarbetarnas utveckling i arbetet. Därmed skulle ett större fokus kunna läggas på de separata delarna och därmed undviks förvirring hos medarbetaren. Dessa samtal skulle då fungera mer effektivt och på så vis skapa mer motiverade medarbetare då samtalen konkretiseras och avsaknaden av uppföljning motverkas.

5.2.2 En kvalitativ medvetenhet om arbetsglädjens vikt

Vi anser att Gekås Ullared är en arbetsgivare vilken är mån om sina medarbetare. De intervjuade ledarna har överlag en ödmjuk inställning i sitt ledarskap och detta visar tydligt ett genomtänkt samt medvetet personalarbete, trots ett visst utvecklingsbehov i delar av verksamheten. Det tycks inte råda något större fokus kring det höga kundtrycket företaget varje dag hanterar och detta kan ha sin grund i att det är något medarbetarna är vana vid samt att ledarna arbetar för att underlätta det dagliga arbetet. Dock uppmärksammades under intervjuerna en antydning till stress hos vissa medarbetare. Det stöd ledarna ger sina medarbetare och de andra sätt de arbetar på torde därmed vara ett av de sätt denna stress lindras och utrymme för arbetsglädje skapas. Då det höga kundtrycket hanteras så pass framgångsrikt i verksamheten och vidare skapar förutsättningar för arbetsglädje, kan arbetssättet även tänkas implementeras hos andra typer av företag vilka i vardagen möter liknande utmaningar gällande kundintensitet.

Då en stor del av forskningen kring vårt valda område varit kvantitativ menar vi att denna kvalitativa studie med en större insikt i individers perspektiv kan komplettera den redan befintliga forskningen. Studien har definierat faktorer vilka är betydelsefulla för medarbetares arbetsglädje i kundintensiva företag samt hur dessa bör arbetas med.

6. Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har vi uppmärksammat andra problem, relaterade till vårt syfte, vilka skulle vara relevanta för framtida forskning inom området.

Då Gekås Ullared innehar fyra ledord i sitt personalarbete, vilka är laganda, kundfokus, handlingskraft samt sunt förnuft, finner vi det intressant att undersöka hur företagets ledare arbetar för att dessa efterlevs hos personalen och dess dagliga arbetsprestationer samt vidare hur de kan användas i företagets arbetsglädjearbete.

Den modell kring arbetsglädje vilken tagits fram under denna studie menar vi skulle kunna användas i forskning gällande andra serviceföretag än Gekås Ullared. Vi anser det därmed vara intressant och relevant att undersöka hur modellen kan användas av företag i andra branscher, exempelvis inom hälso- och sjukvård, turism och dess säsongrelaterade arbeten samt hotell- och restaurangbranschen.

Slutligen finner vi intresse i att utföra en liknande studie ur ett kundperspektiv för att se hur arbetsglädje hos denna typ av företag skapar och påverkar den för kunden upplevda servicekvaliteten. Beroende på studiens omfång skulle även en jämförelse av servicekvaliteten mellan olika företag eller branscher kunna göras, relaterat till den arbetsglädje medarbetarna i de aktuella företagen upplever.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Altheide, David L. (1987) Ethnographic Content Analysis. *Qualitative Sociology*, 10. (1), 65-77.
- Angelöw, Bosse (2010). *Arbetsglädje: att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, Bosse (2007). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur
- Babstiste, Renee. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. *Management Decision*, 46. (2), 284-309.
- Biswas, Soumendu. (2012) Impact of psychological climate & Transformational leadership on employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48. (1), 105-119.
- Bass, Bernard. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18. (3), 19-31.
- Bryman, Alan (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Denscombe, Martyn (2003). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 2. ed. Maidenhead: Open University Press
- Dierendonck, Dirk van., Haynes, Clare., Borrill, Carol. & Stride, Chris. (2004) Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9. (2), 165-175.
- Frenkel, Stephen., Sanders, Karin & Bednall, Tim. (2012) Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 30. (1), 7-29.

Gantasala, Prabhakar V., Padmakumar, Ram & Swapna, Bhargavi. (2011) Work environment, service climate, and customer satisfaction: Examining theoretical and empirical Connections. *International Journal of Business and Social Science*, 2. (20), 121-132.

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

House, Robert J. (1996) Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7. (3), 323-352.

Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. 2., uppdaterade och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (2001). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lawler III, Edward E., Benson, George S. & McDermott Michael. (2012) What makes performance appraisals effective? *Compensation & Benefits Review*, 44. (4), 191-200.

Lawler III, Edward E. & Hall, Douglas T. (1970) Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54. (4), 305-312.

May, Tim (2006). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

McClelland, David Clarence (red.) (1955). *Studies in motivation*. New York, N.Y.: Appleton-Century-Crofts

McClelland, David Clarence (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press

Normann, Richard (2011). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Rothmann, S. & Cooper, Cary L. (2008). *Organizational and work psychology: topics in applied psychology*. London: Hodder Education

Rubenowitz, Sigvard (2011). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3., omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur

Sandahl, Christer, Falkenström, Erica & Knorring, Mia von (2012). *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & kultur

Sommer, Kristin L. & Kulkarni, Mukta. (2012) Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23. (2), 177-201.

Stringer, Leronardo. (2006) The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee’s job satisfaction. *Public Organization Review*, 6. (2), 125-142.

Tsai, Yafang. (2011) Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11. (1), 98-106.

Yee, Rachel W.Y., Lee, Peter K.C., Yeung, Andy C.L. & Cheng, T.C.E. (2011) The relationships among leadership, goal orientation, and service quality high-contact service industries: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 141. (2), 452-464.

Youssef, Carolyn M. & Luthans, Fred. (2007) Positive organizational behavior in the workplace - The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33. (5), 774-800.

Yukl, Gary A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Elektroniska källor

Gekas.se a: <http://www.gekas.se/foretaget/om-foretaget> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se b: <http://www.gekas.se/foretaget/forsaljningsutveckling> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se c: <http://www.gekas.se/foretaget/rekordsiffror> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se d: <http://www.gekas.se/foretaget/var-affarside-och-vision> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se e: <http://www.gekas.se/foretaget/vara-avdelningar> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se f: <http://www.gekas.se/foretaget/vara-ytor> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se g: <http://www.gekas.se/foretaget/genomsnittskunden> (Läst 2013-04-12)

Gekas.se h: <http://www.gekas.se/foretaget/om-tv-serien> (Läst 2013-04-12)

Muntliga källor

Arbetsledare Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Arbetsledare Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Arbetsledare Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Butiksbiträde Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Butiksbiträde Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Driftchef Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Gruppledare Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Kassörska Gekås Ullared. Intervju 2013-04-19.

Bilaga 1

Intervjuguide för medarbetare

Inledande och övergripande frågor

Vill du vara anonym i uppsatsen?

Hur gammal är du?

Berätta lite kortfattat om Gekås Ullared.

Hur länge har du arbetat på företaget? Berätta om din utveckling från när du började ditt arbete här till idag!

Vilken position har du och hur ser ditt dagliga arbete ut? Berätta!

Hur ofta har du direkt kontakt med dina ledare? Dagligen, veckovis, etc.?

Hur trivs du på din arbetsplats? Berätta!

Arbetsglädje

Vad är arbetsglädje enligt dig? Berätta!

Känner du arbetsglädje på din arbetsplats?

Hur ser du på arbetsglädje kopplat till motivation?

Hur viktigt är det för dig att du känner arbetsglädje och motivation på din arbetsplats?

Hur viktigt är det för dig att dina ledare arbetar med att öka arbetsglädjen på din arbetsplats?

På vilket sätt arbetar dina ledare med arbetsglädje på din arbetsplats?

I hur stor grad påverkar dina ledares beteende din arbetsglädje och din motivation till att arbeta? Berätta!

Support

Ni arbetar i ett företag som besöks av flera tusentals kunder varje dag:

På vilket sätt stöttar dina ledare dig i det dagliga arbetet och de stressiga situationer som uppstår? Berätta!

I hur stor grad anser du att du får uppskattning, feedback och återkoppling i ditt dagliga arbete, exempelvis om presterat extra bra eller om du uppnått ett personligt mål?

Kan du berätta lite om hur ni sätter upp mål för ditt arbete?

Hur upplever du att support och feedback från din ledare påverkar din arbetsglädje?

Hur upplever du att support och feedback från din ledare påverkar den service du ger till kunden?

Medarbetar-/utvecklingssamtal

Hur upplever du att utvecklingssamtal med din chef fungerar för dig?

Vad anser du om antalet samtal som hålls under exempelvis ett år?

Känner du att om du önskar och behöver, så finns möjligheten till samtal utöver de inplanerade utvecklingssamtalen?

I vilken mån upplever du att du kan anförtro dig till din chef om sådant du anser vara problematiskt/jobbigt i arbetet?

Hur upplever du att medarbetarsamtal påverkar din arbetsglädje?

Hur upplever du att medarbetarsamtal påverkar servicen du ger till kunden?

Service

Vad innebär service för dig?

Hur upplever du att det finns riktlinjer för hur servicen ska ske mot kunderna? Om dessa finns, berätta om dem och vad du känner om detta.

Hur upplever du att du får utlopp för din egen servicekompetens i det dagliga arbetet?

Hur upplever du att feedback från ledare påverkar den levererade servicekvaliteten från dig?

Vilka möjligheter anser du att du har till eget initiativtagande och problemlösning när en problematisk situation uppstår med en kund?

Slutligen, om du ska beskriva Gekås Ullared som arbetsplats med tre ord, vilka väljer du då?

Bilaga 2

Intervjuguide för ledare

Inledande och övergripande frågor

Hur gammal är du?

Berätta lite kortfattat om Gekås Ullared.

Hur länge har du arbetat på företaget? Berätta om din utveckling från när du började ditt arbete här till idag!

Vilken position har du och hur ser ditt dagliga arbete ut? Berätta!

Hur många anställda ansvarar du för?

Har du en direkt daglig kontakt med alla de anställda du ansvarar för?

Service

Vad är god service för dig? Hur anser du att Ullared tillhandahåller service till sina kunder?

Har ni några riktlinjer gällande service mot era kunder? Hur ser dessa ut?

På vilket sätt påverkar det höga kundtryck ni har era anställdas förmåga att ge god service till kunderna?

Arbetsglädje

Vad är arbetsglädje enligt dig? Berätta!

Hur viktigt är det för dig att dina anställda känner arbetsglädje och motivation på arbetet?

Kan du beskriva hur du ser på arbetsglädje kopplat till motivation när det gäller dina anställda?

Gör ni något utöver det dagliga arbetet med era anställda, för att öka deras arbetsglädje och motivation till att arbeta? Berätta!

På vilket/vilka sätt kan du i ditt dagliga arbete se en koppling mellan dina anställdas arbetsglädje och hur anser du att det påverkar deras servicekvalitet?

På vilket sätt ser du arbetsglädje hos dina anställda?

Support

Ni är ett företag som besöks av flera tusentals kunder varje dag:

Hur stöttar ni era anställda i det dagliga arbetet och dess stressiga situationer?

Har ni ett speciellt program som följs för att stötta anställda eller kan du berätta mer om hur ni går tillväga?

Kan du säga någonting om i hur stor grad uppskattning, feedback och återkoppling ges till anställda i deras arbete?

Har du några exempel på hur ni sätter upp mål och hur dessa följs upp? Gemensamt, från ledare, från anställda? Hur känner du att det brukar fungera?

Hur upplever du att support och feedback från er ledare påverkar de anställdas arbetsglädje?

Hur upplever du att support och feedback från er ledare påverkar den levererade servicekvaliteten hos de anställda?

Medarbetar-/utvecklingssamtal

Har ni utvecklingssamtal med era anställda?

Kan du berätta mer om hur ett utvecklings/medarbetarsamtal går till?

Hur ofta har ni utvecklingssamtal? Följer ni en specifik mall när dessa äger rum?

Finns det möjlighet för anställda att själva boka ett möte för att diskutera deras situation på arbetsplatsen, utöver medarbetarsamtalen?

Hur upplever du att de anställda tar initiativ till samtal med er ledare?

Hur upplever du att medarbetarsamtal påverkar de anställdas arbetsglädje?

Hur upplever du att medarbetarsamtal påverkar den levererade servicekvaliteten?

Servicemötet

Hur upplever du de anställdas servicekompetens?

Hur ser befogenheter och initiativtagande att lösa problem med kunder ut? Hur stor handlingsfrihet har de anställda att lösa en plötsligt uppstådd problematisk incident med en kund?

Upplever du att anställda som har arbetsglädje löser vissa problematiska situationer på ett annorlunda sätt än anställda som inte har det? På vilket/vilka sätt? Berätta!

Slutligen, om du ska beskriva Gekås Ullared med tre ord, vilka väljer du då?