

HÖGSKOLAN  
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

*Titel:* Hur kan ledare motivera vardagsarbetet?  
– *En fallstudie om Clas Ohlson*

*Författare:* Pardis Aenehband

*Examensarbete nr:*

*Kurspoäng:* 10 poäng  
*Kursnivå:* Kandidatkurs (C-nivå)

***Examensarbete***  
*i ämnet företagsekonomi*

## **Förord**

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till alla som har varit delaktiga i mitt arbete.

Samtliga respondenter på Clas Ohlson har varit till stor hjälp genom att ställa upp på personliga intervjuer, men även med ett positivt bemötande delat med sig av sina erfarenheter. Jag vill framförallt riktigt ett stort tack till Lars Bengtsson som har ställt upp på otaligt många intervjuer.

Gävle den 30 januari 2007

Pardis Aenehband

.....

## Abstract

- Titel:** Hur kan ledare motivera vardagsarbetet?  
– *En fallstudie om Clas Ohlson*
- Nivå:** C-uppsats för kandidatexamen i företagsekonomi
- Författare:** Pardis Aenehband
- Handledare:** Agneta Sundström
- Högskola:** Högskolan i Gävle  
Institutionen för ekonomi  
801 76 Gävle, Sverige  
Telefon: 026 – 64 85 00  
Hemsida: [www.hig.se](http://www.hig.se)
- Datum:** 2007-02-13
- Syfte:** Syftet med denna studie är att studera och förstå hur ledare själva uppfattar att de använder sitt ledarskap för att motivera medarbetare att utföra vardagliga arbetsuppgifter på utomordentligt sätt.
- Nyckelord:** Ledarskap, motivation, vardagsarbete, företagskultur
- Head:** How can leaders motivate everyday work?  
- *A case study of Clas Ohlson*
- Level:** Final assignment for a bachelor degree in Business Administration
- Author:** Pardis Aenehband
- Supervisor:** Agneta Sundström
- University:** University of Gävle  
Department of Business Administration  
801 76 Gävle, Sweden  
Telephone: +46 26 648 500  
Homepage: [www.hig.se](http://www.hig.se)
- Date:** 2007-02-13
- Purpose:** The purpose with this thesis is to study how leaders use their leadership to motivate workers to perform everyday work with more enthusiasm.
- Keywords:** Leadership, motivation, everyday work, company culture

## Summary

This bachelor thesis discuss how store managers at Clas Ohlson motivate their co-workers at their everyday work.

Motivation at work is essential, since engaging co-works makes the everyday routine work more effective. Otherwise that type of work can easily lead to unhappiness at the workplace which leads to less motivated workers, poor performance, even less motivated workers and this will start a negative circle.

Other studies has shown that to in order to be pleased at a workplace and to keep qualified co-workers, the leaders needs to have knowledge in how they can use different techniques to increase staff motivation, but still motivation is not considered being an economic means of control. This has made me think about how leaders can motivate their workers at their everyday work.

The questions at issue are:

- How can leaders motivate co-workers in everyday work,
- Which preferences the leaders consider control the individual motivation and
- Which methods they can use to increase the motivation in the routine work.

The purpose with this thesis is to study how leaders use their leadership to motivate workers to perform everyday work with more enthusiasm. To answer the question I have interviewed store managers at Clas Ohlson.

In this thesis I have used a qualitative method, and I have compared relevant theories with the interviews I have done. Thus primary data has been gained through one-to-one interviews but also through mail interviews. Secondary data has its main source from literature studies, relevant to the subject but also articles from databases and Internet.

The result I have concluded with this study is that a number of factors influence the co-workers motivation in everyday work. These factors are *well communicated company goal, competence development, good personnel policy, strong company culture* and *reward* of different kind which are influenced strongly of the store managers, but also *management role* and *knowledge* as leaders.

I consider that Clas Ohlson has made use of all of these factors and my conclusion is based on the fact that workers in average stay longer at Clas Ohlson as employs than what they do in other retail stores.

## Sammanfattning

Denna kandidatuppsats behandlar hur butikschefer på Clas Ohlson motiverar medarbetarna i vardagsarbetet.

Motivationen på en arbetsplats är betydelsefull eftersom engagerade medarbetare gör det vardagliga och slentrianmässiga arbetet mer effektivt. Det rutinartade arbetet kan annars lätt leda till vantrivsel på arbetsplatsen som i sin tur leder till mindre motiverade arbetare, sämre prestation, ännu mindre motiverade arbetare och på så sätt har en ond cirkel skapats.

I olika studier har det bekräftats att för att trivas på en arbetsplats och för att behålla kompetenta medarbetare, behöver ledare ha kunskaper om hur de kan använda olika tekniker för att öka medarbetarens motivation. Trots detta betraktas inte motivation som ett ekonomiskt styrmedel. Detta har fått mig att fundera på hur ledarna kan motivera medarbetarna i vardagsarbetet.

De frågeställningar jag utgår ifrån är:

- Hur ledare uppfattar att de motiverar medarbetarna i vardagsarbetet,
- Vilka preferenser ledarna anser styr individernas motivation och
- Vilka metoder de kan använda för att öka motivationen i det rutinmässiga arbetet.

Syftet med denna uppsats är att studera hur ledarna själva uppfattar att de använder sitt ledarskap för att motivera medarbetare att utföra vardagliga arbetsuppgifter på utomordentligt sätt. För att besvara syftet riktar jag mig mot butikscheferna på företaget Clas Ohlson.

Jag har i denna uppsats anammat kvalitativ metod där jag i analysen satt relevant teori mot de underlag jag har fått genom intervjuer. Således har primär data samlats in genom personliga intervjuer men även genom mailintervjuer. Sekundär data har samlats in i form av litteraturstudier som berör ämnet men även artiklar från databaser och Internet.

Det resultat jag presenterar visar att det är ett antal faktorer som påverkar medarbetarens motivation i vardagsarbetet. Faktorer såsom *välkommunicerade företagsmål, kompetensutveckling, god personalpolitik, stark företagskultur* och *belöningar* av olika slag som påverkas starkt av butikscheferna, men även ledarens *roll* och *kunskap* som ledare.

Jag anser att Clas Ohlson har tagit väl tillvara på dessa faktorer och detta grundar jag bland annat på att medarbetarna på Clas Ohlson stannar längre som anställd än hos övriga detaljhandeln.

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND .....	8
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	9
1.3 SYFTE.....	9
1.4 AVGRÄNSNING .....	9
<b>2. METOD .....</b>	<b>10</b>
2.1 METODVAL .....	10
2.2 DATAINSAMLING .....	10
2.2.1 Sekundärdata.....	10
2.2.2 Primärdata .....	11
2.3 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD.....	11
2.4 INDUKTIV OCH DEDUKTIV METOD .....	13
2.5 INTERVJUMETODIK.....	13
2.6 URVAL .....	14
2.7 ALLMÄN PRESENTATION AV RESPONDENTERNA.....	15
2.8 KÄLLKRITIK.....	16
2.9 ANALYS AV DATA .....	16
<b>3. TEORI.....</b>	<b>18</b>
3.1 LEDARSKAP.....	18
3.1.1 Skilda stilar av ledarskap .....	19
3.1.1.1 Teori X och Teori Y .....	19
3.1.1.2 Managerial grid model.....	19
3.1.2 Olika typer av auktoritet som ledare kan utöva.....	20
3.2 MOTIVATION .....	20
3.2.1 Olika perspektiv på motivation.....	21
3.2.2 Integrerad motivation.....	22
3.2.3 Hur omvärlden påverkar motivationen.....	23
3.2.4 Faktorer som skapar motivation.....	24
3.2.4.1 Lönen är överskattad som motivationsfaktor.....	25
3.2.4.2 Trivsel.....	26
3.2.4.3 Utvecklingsmöjligheter.....	26
3.2.4.4 God kommunikation.....	27
3.2.5 Feedback på gott och ont.....	28
3.2.5.1 Positiv feedback.....	28
3.2.5.2 Negativ feedback.....	29
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>30</b>
4.1 CLAS OHLSON AB.....	30
4.1.1 Clas Ohlsons historia .....	30
4.1.2 Personalförmåner.....	31
4.1.3 Företagssituation.....	31
4.1.4 Organisation.....	32
4.2 CLAS OHLSON ANDAN OCH FÖRETAGSKULTUREN .....	33
4.2.1 Andan i Clas Ohlson butiker.....	34
4.3 DE OLIKA LEDARSTILARNA .....	34
4.4 MOTIVATION I VARDAGSARBETET.....	35
4.4.1 Medarbetarsamtal .....	36
4.4.2 Morgonmöten .....	37
4.4.3 Prestationslönesystem .....	37
4.4.4 Rotationsschema.....	38
4.4.5 Kompetensuppbyggnad.....	39
4.4.6 Välbefinnande på arbetsplatsen .....	39
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>41</b>
5.1 LEDARSKAPET SKALL MOTIVERA MEDARBETARNA I VARDAGSARBETET .....	41

5.2 VAD ÄR DEN PRIMÄRA MOTIVATIONSFAKTORN PÅ ARBETSPLATSEN? .....	42
5.2.1 Sociala grunder .....	42
5.2.2 Ekonomiska grunder.....	43
5.3 KOMPETENSUPPBYGGNAD.....	44
5.4 KOMMUNIKATION OCH INFORMATION .....	44
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>46</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>48</b>
7.1 LITTERATUR.....	48
7.2 ARTIKLAR .....	49
7.3 INTERNET KÄLLOR .....	49
7.4 MUNTliga KÄLLOR.....	50
7.5 ÖVRIGA KÄLLOR .....	50
<b>8. BILAGOR.....</b>	<b>51</b>
8.1 BILAGA 1 .....	51
8.2 BILAGA 2.....	53

# 1. Inledning

*Detta kapitel kommer jag att inleda med bakgrunden till ämnet, vilket senare leder till syftet med uppsatsen och problemformulering. Jag kommer att avsluta kapitlet med de avgränsningar som jag har valt att göra i detta arbete.*

## 1.1 Bakgrund

På olika arbetsplatser behövs motivation för att det vardagliga mer slentrian- och rutinmässiga arbetet ska engagera medarbetare och öka effektiviteten. Trots detta betraktas inte motivation som ett ekonomiskt styrmedel. Detta har fått mig att fundera på hur ledarna kan motivera medarbetare utan att de uppfattar det som att de beordras till att utföra sina jobb. Nyckelordet i detta arbete är ”långsiktig motivation”.

Enligt teorin antar många personer att en god väg till att motivera de anställda är att öka deras arbetstillfredsställelse<sup>1</sup> som förhoppningsvis leder till att de blir lojala. Motivationsfaktorer gör att arbetet kan ge nya aspekter av innehåll och som skapar positiva känslor bland de anställda<sup>2</sup>. För detta krävs ett ledarskap som förmår att bibehålla medarbetares engagemang även om arbetet i sig kan vara ensidigt och slentrianmässigt.

Ledarskap förutsätter att uppgifter skall lösas, mål skall nås och att ledare ska få folk med sig. Studier betonar hur ledaren eller ledarskapet ska uppfattas, och att ledaren även personifierar organisationen. Ledarskapet kan också betraktas som en kulturell påverkan som skapar "meningsfullhet" genom att förtydliga för medarbetarna vad organisationen står för nu och vad den skall bli i framtiden.<sup>3</sup>

Under min studietid har jag haft möjlighet att konstatera att en framgångsrik ledare många gånger når framgång med hjälp av medarbetarna som stödjer och bekräftar ledarskapet på vägen. Detta innebär att ledaren behöver kunna motivera medarbetarna till att göra ett utmärkt arbetet så att de tillsammans kraftfullt kan agera för att få både ledarskap och företag att bli framgångsrikt. Ett problem som dock kan uppstå är att de vardagliga sysslorna på arbetet ofta blir slentrianmässiga på grund av att man har haft samma arbetsuppgift en längre tid. Detta i sin tur leder till att motivationen avtas med tiden. På grund av det behöver ledare reflektera hur de kan motivera medarbetarna att uppfatta det vardagliga arbetet som något intressant och meningsfullt.

Men, trots att krav på ökad produktivitet, effektivitet och vinst gör att ledare behöver ha anställda som är motiverade i sina arbeten, har det visat sig att de ändå inte alltid tar seriöst på individers behov. Mikael Sjöberg som är chef för Arbetsmiljöinstitutet har konstaterat i en undersökning att en miljon svenskar vantrivs på sitt arbete. Vantrivsel hör till de fenomen som allmänt inordnas under den så kallade psykosociala arbetsmiljön. Det har visat sig att om man trivs på sitt arbete utförs arbetet bättre samt att man mer sällan blir sjuk.<sup>4</sup>

Även slentrian kan leda till vantrivsel på arbetsplatsen och det är vid det tillfället människor behöver motiveras. I olika studier har det bekräftats att för att trivas på en arbetsplats och för att behålla kompetenta medarbetare, behöver ledare kunskaper i hur de kan använda olika tekniker för att öka medarbetares motivation.

---

<sup>1</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 384

<sup>2</sup> Ibid, sid 385

<sup>3</sup> [http://www.ne.se/jsp/notice\\_board.jsp?i\\_type=1](http://www.ne.se/jsp/notice_board.jsp?i_type=1)

<sup>4</sup> <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/PSutredn1.shtml>



Enligt Revstedt definieras motivation som en strävan hos människan att leva ett meningsfullt och självförverkligat liv som möjligt. Denna strävan är sammanfattningen av människans innersta natur, det vill säga att vara konstruktiv, målinriktad, social och aktiv.<sup>5</sup> Motivation antas vara den process som sätter i gång, upprätthåller och riktar en individs beteende. Motivation förklarar varför människan gör vissa saker. För att förstå det måste vi inse att det innebär att sträva mot bestämda mål med hjälp av flexibla beteenden. Andra motivationsprocesser kan vara behov av makt eller självförverkligande. Många av de beslut som vi tar grundar sig i känslan av motivation och det får oss att vilja genomföra det. Därmed är motivation något centralt i våra liv.<sup>6</sup>

En allmän uppfattning är således att individer behöver motiveras. Detta innebär att när någon inte känner sig tillräckligt motiverad krävs det mycket viljekraft för att få denne att vilja stanna kvar i företaget. Men vem är det som motiverar individen? Är det organisationens ledare eller bör individen motivera sig själv för att lyckas? Ett problem är att individer motiveras på olika sätt och att ledare inte riktigt vet *vad* de motiveras av och *hur* de kan motivera dem på rätt sätt. Frågan är då om ledaren ska motivera alla på samma sätt eller om denne kan använda olika tekniker för att komma till rätta med individuella krav och behov.

## 1.2 Frågeställningar

I uppsatsen utgår jag från att ledare behöver göra klart för sig vilka motivationsfaktorer som är nödvändiga för att leda ett framgångsrikt företag. De behöver ha förståelse för att om personalen försvinner kan det bero på brist på motivation. Utifrån ovanstående diskussion ställer jag följande frågor:

- Hur uppfattar ledare att de motiverar sina medarbetare i vardagsarbetet?
- Vilka preferenser anser de styr individernas motivation?
- Vilka metoder kan användas för att öka motivation i rutinmässigt arbete?

Genom att besvara dessa frågor ökar kunskapen om hur viktig motivation i själva verket är på en arbetsplats.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera och förstå hur ledare själva uppfattar att de använder sitt ledarskap för att motivera medarbetare att utföra vardagliga arbetsuppgifter på utomordentligt sätt. För att besvara syftet riktar jag mig mot butikscheferna på företaget Clas Ohlson.

## 1.4 Avgränsning

Eftersom Clas Ohlson ingår i en stor koncern har jag valt att avgränsa mig till butiken i Gävle och fyra butiker i Stockholm för att få en övergripande överblick över hur de använder sitt ledarskap för att motivera sina anställda. Inspiration till arbetet har jag fått genom att ha haft butiken i Gävle som fadderföretag inom ramen för ”Näringslivsintegrerad utbildning”. Genom att ha haft kontinuerlig kontakt med butikschefen i Gävle har det fallit sig naturligt att studera bland annat den butiken.

---

<sup>5</sup> Revstedt, (2002), sid 39

<sup>6</sup> [http://www.ne.se/jsp/notice\\_board.jsp?i\\_type=1](http://www.ne.se/jsp/notice_board.jsp?i_type=1)

## 2. Metod

*Detta kapitel beskriver de tillvägagångssätt som jag har använt för att uppnå arbetets syfte och besvara frågeställningarna. I kapitlet klargör jag även varför jag använt dessa metoder. De olika metoderna som presenteras i detta kapitel är primär- och sekundärdata, kvalitativ metod, induktiv metod samt intervjumetodik. Jag avslutar kapitlet med de urval som behöver göras samt de problem som jag kan stöta på i mitt arbete med intervjuer såväl som insamling av annan information.*

### 2.1 Metodval

Inom inriktningen organisation studerar jag en inriktning som heter ”Näringslivsintegrerad utbildning med inriktning mot företagsekonomi” där jag har ett företag som jag har kontinuerlig kontakt med. Företaget som jag samarbetar med heter Clas Ohlson AB. Detta har lett till att det senaste året när jag har skrivit promemorior och hementamen har jag genomfört intervjuer med Lars Bengtsson som är butikschef på Clas Ohlson i Gävle.

Det finns två olika metoder att använda när man vill undersöka något. Val av metod beror i huvudsak på vilket syfte undersökningen har. De två olika metoderna är kvalitativ och kvantitativ tillvägagångssätt. Jag har valt att använda ett kvalitativt tillvägagångssätt genom att göra personliga intervjuer med butikscheferna på Clas Ohlson i Gävle och Stockholm. På grund av den geografiska distansen var det svårt för mig att åka till Insjön i Dalarna där huvudkontoret är beläget och genomföra intervjuer.

### 2.2 Datainsamling

#### 2.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata är material som är insamlat av andra och som redan är publicerat. Det kan utgöras av extern information som finns i offentliga och kommersiella databanker eller av intern information som finns inom organisationen, såsom försäljningssiffror, kundinformation och produktionsstatistik.

I början av en undersökningsprocess är det lämpligt att använda sekundärdata eftersom man därmed bygger upp en grundläggande kunskap om och förståelse för det man avser att undersöka.<sup>7</sup>

Fördelarna med sekundärdata är att den är kostnadseffektivt. Den är även tidseffektiv vilket leder till att man kan söka upp ett stort antal källor som har med syftet att göra. Man erhåller även ett stort urval av källor. Nackdelarna kan dock vara att materialet kanske inte passar undersökningsproblemet eller kan vara på fel detaljnivå. En annan nackdel med sekundärdata kan vara att datamaterialet är inaktuellt eftersom det ibland tar lång tid från datainsamling till att materialet publiceras.<sup>8</sup>

Den huvudsakliga litteraturen fann jag på Biblioteket på Högskolan i Gävle. Jag har även läst in mig på artiklar som jag har funnit i databaser och på Internet. Den externa informationen har jag erhållit genom bland annat Clas Ohlsons årsredovisning samt deras hemsida<sup>9</sup>. Med hjälp av de sekundärdata som jag har funnit har materialet bidragit till att jag har fått bättre insyn om ledarskap och motivation.

---

<sup>7</sup> Christensen, (2001), sid 88

<sup>8</sup> Ibid, sid 101-102

<sup>9</sup> [www.clasohlson.se](http://www.clasohlson.se)

### 2.2.2 Primärdata

I många fall kräver undersökningsproblemet mer information än den som redan finns tillgänglig. Då kan man behöva samla in ny information, så kallad primärdata. Primärdata är material som undersökaren själv samlat in med hjälp av olika typer av fältundersökningar. Med hjälp av primära datainsamlingstekniker kan man samla in olika typer av information såsom demografiska och ekonomiska. Ytterligare information som kan samlas in med hjälp av primärundersökning är attityder, opinioner, medvetenhet och kunskap om produkter, pris och användningsområden. Dessutom kan man samla in information om respondenters beteende, samt avsikter och motiv bakom ett beteende.<sup>10</sup>

Olika primära datainsamlingstekniker där informationen erhålls kan vara från enskilda individer eller grupper av människor. Informationen kan fås genom att antingen kommunicera med dem eller observera dem. De tekniker som bland annat kan användas är enkät och intervju.

En enkät är ett formulär med frågor som respondenten själv besvarar<sup>11</sup> och en intervju är en samtalsform som huvudsakligen syftar till utfrågning av en person<sup>12</sup>. En intervju kan vara strukturerade eller ostrukturerad, i de fall intervjun är starkt strukturerad påminner de mycket om enkäten. En intervjuareffekt betyder att intervjuaren med sitt beteende eller frågor styr eller påverkar respondenten.<sup>13</sup>

Den största fördelen med primärdata är att informationen som samlas in är anpassad till undersökningsproblemet. Informationen är dessutom aktuell. En annan fördel är att man själv vet hur pass tillförlitligt materialet är eftersom man själv har samlat in det vilket leder till att det är möjligt att strukturera insamlingen.

Nackdelarna med primärdataundersökning är att det kräver en viss kompetens av insamlaren. Det kan även medföra större kostnader än vid sekundärdatainsamling eftersom det tar längre tid än en sekundärdatainsamling. En annan nackdel är att det är tidskrävande då man måste planera undersökningen och välja insamlingsteknik.<sup>14</sup>

Vid insamlingen av primärdata valde jag att utföra personliga intervjuer med fem butikschefer samt en arbetsledare och en medarbetare. Jag genomförde även två mailintervjuer med en arbetsledare och en medarbetare.

### 2.3 Kvantitativ och kvalitativ metod

Vid en undersökning finns det olika tekniker man kan använda vid insamling av data, som till exempel kvantitativ och kvalitativ metod. Bägge dessa metoder utgår från vissa val och förutsättningar. Den kvantitativa metoden innebär att få en generell uppfattning av situationen och bygger ofta på objektiva data.<sup>15</sup> Kvantitativa studier utgår ofta från att undersökningen är färdigstrukturerad redan i teori – och problemformuleringsfasen. Detta innebär att själva bearbetningen av informationen är mycket enklare än vid en kvalitativ ansats.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Christensen, (2001), sid 102-103

<sup>11</sup> Ibid, sid 103-104

<sup>12</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212697&i\\_word=intervju](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212697&i_word=intervju)

<sup>13</sup> Christensen, (2001), sid 103-104

<sup>14</sup> Ibid, sid 105

<sup>15</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, (2001), sid 63

<sup>16</sup> Holme, Solvang, (1997), sid 158

En kvalitativ metod innebär att försöka få en fullständig uppfattning om situationen genom att skaffa sig information inifrån – på djupet.<sup>17</sup> Det karakteriseras bland annat av att den som intervjuar ställer enkla och raka frågor och på dessa frågor är önskemålet att få komplexa -och innehållsrika svar<sup>18</sup>. Det skapar förutsättningar för att ge bredare och rikare beskrivningar, men det är nödvändigt att visa känslighet för individers egna idéer och teorier. En av det mest grundläggande draget hos kvalitativ forskning är att beskriva och analysera beteenden hos människor och grupper genom att utgå från personernas uppfattningar om det som studeras<sup>19</sup>.

Centralt för både kvantitativ och kvalitativ metod är att den information som samlats in är giltig, trovärdig och pålitlig.<sup>20</sup>

I denne studie utgår jag från kvalitativ studie av den anledningen att jag anser att jag måste få en komplett uppfattning om ledarskapet inom företaget. Jag anser att jag endast kan få en komplett uppfattning om jag skaffar mig information inifrån företaget. Jag tror även att det ger mig en bredare och rikare beskrivning än om jag använder mig av en kvantitativ metod.

Kvalitativ metod är ett samlingsbegrepp för tillvägagångssätt som i större eller mindre uträkning kombinerar följande fem tekniker: direkt observation, deltagande observation, informant- och respondent intervjuer samt analys av källor.<sup>21</sup> Men den huvudsakligen angreppssätt består av intervjuer.<sup>22</sup> Med utgångspunkt från detta, försöker man skapa en djupare och mer fullständig uppfattning av den händelse man studerar. Därmed försöker kvalitativa forskare ständigt komma längre än en ren beskrivning och göra en analys av den miljö de studerar.<sup>23</sup> I min studie har jag bland annat använt mig av tillvägagångssätt såsom respondent intervjuer samt analys av källor. Detta på grund av att jag kände att jag behövde vara påläst om ledarskap och motivation för att kunna bilda mig en uppfattning om situationen som de olika respondenterna beskriver vid de olika intervjutillfällena.

Syftet med kvalitativa tillvägagångssätt är att kunna förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i och för att göra det måste man försöka komma dem inpå livet. Det handlar om att undersöka situationen och se världen utifrån respondentens perspektiv. Den mest grundläggande draget i kvalitativ forskning är den uttalade viljan att se eller uttrycka händelser, handlingar, normer och världen utifrån de studerade personernas eget perspektiv. Med andra ord syftar kvalitativt tillvägagångssätt att man ska se saker och ting genom aktörens ögon.<sup>24</sup> Detta i samband med ostrukturerade intervjuer där forskaren styr så lite som möjligt och lämnar stort utrymme åt respondenten att utforma sina svar och kommentarer.<sup>25</sup>

Genom de intervjuer jag har genomfört i denna studie vill jag förstå hur dessa olika ledare i samma företag använder sitt ledarskap för att motivera sina medarbetare. Jag har därför ställt frågorna för att fånga hur ledare ser på motivation så att vardagsarbetet inte blir slentrian. Hur intervjuerna gick till behandlas mer ingående i avsnittet intervjumetodik.

I kvalitativa undersökningar har man en större närhet till det eller den som ska studeras och därmed kan informationen ses mer som giltig än i en kvantitativ undersökning. I mitt fall har

---

<sup>17</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, (2001), sid 63

<sup>18</sup> Trost, (1993), sid 7

<sup>19</sup> Alvesson, (2000), sid 71, 81

<sup>20</sup> Holme, Solvang, (1997), sid 94

<sup>21</sup> Ibid, sid 91,92,94

<sup>22</sup> Alvesson, (2000), sid 82

<sup>23</sup> Bryman, (1997), sid 79

<sup>24</sup> Ibid, sid 77

<sup>25</sup> Ibid, sid 59

jag haft möjligheten att vistas nära en av butikerna inom företaget. Jag anser därför att jag inte kan vara helt objektiv i min uppfattning på grund av detta. Hur jag hanterat eventuell subjektivitet och närhet behandlas mer i avsnittet om urval.

## **2.4 Induktiv och deduktiv metod**

När man vill dra slutsatser finns det två olika sätt att göra detta på, genom *induktion* som bygger på empiri och är ofta kvalitativa studier samt *deduktion* som ofta är kvantitativa studier det vill säga teoritestning som är baserad på logik.<sup>26</sup>

Induktion innebär att man dra allmänna, generella slutsatser med utgångspunkt i empiriska fakta. Man måste vara medveten om att en induktiv slutledning aldrig kan vara fullständigt säker eftersom den bygger på empiriskt material som sällan utgör en fullständig uppräknig.<sup>27</sup>

När man arbetar induktivt kan man studera forskningsobjektet utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori, och utifrån den insamlade informationen, empirin, formulera en teori. Risken är att man egentligen inte vet något om teorins räckvidd eller generalitet eftersom den baseras på ett empiriskt underlag som är typiskt för en speciell situation, tid eller grupp av människor.<sup>28</sup>

När man arbetar med ett induktivt synsätt har man sina egna idéer och föreställningar som ofrånkomligt kommer att färga de teorier som produceras.<sup>29</sup>

Jag har valt att utgå från den induktiva synsätten då denna studie kommer att bygga på de svar jag får från de olika intervjuerna. De olika teorierna som beskrivs i studien är till för att ge läsaren en grundförståelse om ämnet som personen i fråga sedan kan använda vid tolkning av min undersökning och slutsats.

Deduktion innebär att man drar en logisk slutsats vilken betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande.<sup>30</sup>

## **2.5 Intervjumetodik**

Intervju är en metod för datainsamling där informationen erhålls genom att intervjuaren ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner. Ett sätt att skilja mellan olika typer av intervjuer är att utgå från graden av standardisering. Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformuleringen som ordningsföljden mellan frågorna bestämda på förhand. Standardiserade frågor är mer lämpliga för hård data som till exempel försäljningsvolym.

När intervjun är ostandardiserad kan man välja både frågeformulering och frågornas ordningsföljd mer fritt. I detta fall är intervjun mer flexibel och situationsanpassad. Ostandardiserade frågor är mer lämpliga för mjuk data som till exempel personens bedömning av en viss situation. Intervjuer som varken kan kategoriseras som helt standardiserade eller ostandardiserade blir då semistandardiserade. Det innebär att man på förhand har bestämt vissa frågor som ska ges till respondenten. Man kan dock följa upp svaren på dessa frågor med uppföljningsfrågor som till exempel ”vill du utveckla det”.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Thurén, (1991), sid 19

<sup>27</sup> Ibid, sid 20

<sup>28</sup> Patel, (2003), sid 24

<sup>29</sup> Ibid, sid 24

<sup>30</sup> Thurén, (1991), sid 23

<sup>31</sup> Lundahl, Skärvad, (1999), sid 115-116

I denna studie var mina frågor till butikscheferna ostandardiserade med öppna frågor eftersom jag anser att respondenten alltid har mer att tillägga än vad intervjuaren frågar. Därmed utformades frågorna så att respondenterna vid intervjuerna kunde utveckla frågorna. Mitt mail till medarbetarna i de olika butikerna var dock semistandardiserade eftersom det var på mail och jag ansåg att de kunde få utveckla de frågor de tyckte bör utvecklas.

När jag funderade på hur intervjuerna skulle gå till tog jag ställning till ifall jag skulle använda kassetbandspelare eller inte. Fördelarna med kassetbandspelare är att man kan lyssna till tonfall och ordval upprepade gånger efteråt, man kan skriva ut intervjun och läsa vad som ordagrant sagts. Man behöver inte göra anteckningar utan man kan koncentrera sig på frågorna och svaren. Nackdelarna är att det tar tid att lyssna till banden och att det är besvärligt att spola fram och tillbaka för att leta rätt på en detalj. Den största nackdelen är dock att detaljer såsom gester och mimik går förlorat.<sup>32</sup>

De olika intervjuerna gick till att jag hade med mig en bandspelare där jag ställde frågor och butikscheferna fick svara på dem men även prata fritt om ämnet. Detta blev alltså en öppen intervju där jag ställde en vid, öppen fråga som respondenten fritt kunde utveckla sina tankar kring<sup>33</sup>. Jag anser att fördelen med att använda kassetbandspelare väger tyngre än nackdelen då det underlättar för mig att samla in informationen från intervjuerna. Dessutom hade jag möjlighet att gå tillbaka till banden och spola tillbaka det som jag ansåg vara viktigt. Jag kunde även höra tonfall och få en känsla deras egentliga åsikt om frågorna. Gesterna fick jag dock lägga på minnet vid intervjuerna eftersom det inte kunde ”spelas upp” med kassetband.

## **2.6 Urval**

Frågan om hur många respondenter som ska ingå i undersökningen avgörs av hur mycket tid man har till sitt förfogande.<sup>34</sup> Urvalet av undersökningspersoner blir en avgörande del av undersökningen. Detta innebär att om jag tar med fel personer i mitt urval kan det leda till att hela undersökningen blir värdelös i relation till den utgångspunkt jag hade från början. Urvalet ger bara giltig information under förutsättning att jag mäter det jag vill mäta. Det innebär att jag behövde ta ställning till vilka jag ansåg var mer betydelsefulla att intervjua.

Att välja de personer som är lättast att få tag i, kallas tillfällighetsurval och de är oftast inte representativa eftersom de kan leda till missvisande slutsatser om populationen.<sup>35</sup>

När man gör sitt urval behöver man ta hänsyn till intersubjektivitet. Det innebär att det måste tas hänsyn till om intervjuaren har en nära relation till respondenten, eftersom relationen kan påverka intervjuaren. Intersubjektivitet anses ibland också vara ett kriterium på objektivitet.<sup>36</sup>

Jag har valt att bland annat intervjua butikschefen från Gävle. Men med tanke på att butiken Clas Ohlson i Gävle är mitt fadderföretag har jag ofta haft intervjuer med butikschefen, men jag har även intervjuat de anställda ett antal gånger. Detta kan innebära att jag har en alldeles för nära relation till ”butikerna” för att jag ska kunna vara så pass objektiv som jag bör vara. För att undvika att bli påverkad av mitt urval och för att få data som är så objektiv som möjligt vänder jag mig även till fyra andra butiker i Stockholm. Avsikten är att jag ska kunna få en kritisk -och objektiv syn på hur personalen motiveras i de olika butikerna. På så sätt kan jag också ställa deras svar mot varandra för att kunna besitta en så pass kritisk syn som möjligt.

---

<sup>32</sup> Trost, (1993), sid 53-54

<sup>33</sup> Lantz, (1993), sid 17

<sup>34</sup> Bell, (2000), sid 110

<sup>35</sup> Holme, Solvang, (1997), sid 101, 156, 183

<sup>36</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212673&i\\_word=intersubjektivitet](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212673&i_word=intersubjektivitet)

Jag har intervjuat fem olika butikschefer på Clas Ohlson i två olika städer samt två arbetsledare och två medarbetare. De fyra första intervjuerna med butikscheferna ägde rum i Stockholm och den sista intervjun där det uppstod intersubjektivitet på grund av tidigare samarbete ägde rum i Gävle. Två av intervjuerna varav en med arbetsledare och en medmedarbetare ägde rum i Gävle. De två sista intervjuerna med en arbetsledare och en medarbetare gick till via mail på grund av att de är stationerade i Stockholm. Alla intervjuer förutom de två sista intervjuerna med arbetsledaren och medarbetaren från Stockholm genomfördes personligt och spelades in på kassebandspelare.

I urvalet av butikschefer tog jag även ställning till hur de blev butikschefer, det vill säga om de blev butikschefer på en gång eller om de har avancerat upp från vanlig medarbetare till butikschef. På så sätt hade jag även möjlighet att undersöka ifall butikscheferna anser att det är lättare eller svårare att motivera personalen vid dubbel lojalitetsroller.

## **2.7 Allmän presentation av respondenterna**

Nedan kommer jag att beskriva intervjuerna med butikscheferna mer närgående än intervjuerna med medarbetarna med anledning av att jag vara mer intresserad av butikschefernas synvinkel på motivation.

Min första intervju var med Johan Tillander som är butikschef i Haninge, Stockholm. Han har varit butikschef inom Clas Ohlson i sex år men har många års tidigare erfarenhet av ledarskap. Butiken i Haninge har funnits i två år och innan han blev butikschef i Haninge var han butikschef i en annan Clas Ohlson butik, orsaken till byte av butik var för att det var närmare hans boende. Till ytan är butiken en mellan butik inom Clas Ohlson mått och omsättningen är liten på gränsen till mellan. I butiken finns det 24 anställda inklusive honom varav 15 män och 9 kvinnor.

Den andra intervjun ägde rum i Farsta, Stockholm med Owe Bergsmeds. Owe har varit butikschef i sju år och var tidigare butikschef på ett annat företag i sex år. I butiken finns det 35 anställda inklusive Owe själv, varav 60 procent är män och 40 procent är kvinnor. I Clas Ohlson mått är det till ytan en mellan butik.

Min tredje intervju var med Patrik Steffens som är butikschef i Kista, Stockholm. Patrik var anställd som medarbetare i en annan butik inom Clas Ohlson i elva år. Innan han blev butikschef år 2004 hade han varit borta från företaget ett antal år. Patrik har alltså uppgraderats från vanlig medarbetare till butikschef. Han har nu varit butikschef i cirka två år. I Patriks butik finns det 40 anställda. Butik är en av de större butikerna inom Clas Ohlson.

Min fjärde intervju var med Nicklas Ahlund som är butikschef i Täby, Stockholm. Även Nicklas började på företaget som en vanlig medarbetare men efter åtta år avancerade han upp som butikschef. Nicklas har arbetat på Clas Ohlson i tio år och varit butikschef i två år. Han blev butikschef i samma butik där han var anställd som medarbetare, därmed kan det fastställs att han har dubbla lojalitetsroller. I butiken finns det 37 anställda, varav hälften män och hälften kvinnor. I Clas Ohlson mått är butiken en mellan butik till ytan.

Min sista intervju var med Lars Bengtson som jag tidigare har samarbetat med. Lars är butikschef i Gävle och har varit det sedan tre år tillbaka. Innan han blev butikschef var han Sverigechef för ett annat företag vilket innebär att han är erfaren ledare.

Butiken i Gävle är en mellan butik på gränsen till stor, där det finns 32 anställda varav 60 procent män och 40 procent kvinnor.

Jag har även intervjuat arbetsledaren Pontus Rosvall och medarbetaren Matilda Hedberg där båda arbetar i butiken i Gävle. Jag genomförde även två mailintervju med Olof Nilsson och Johan Jansén. Olof är medarbetare i Farsta, Stockholm, och har arbetat på Clas Ohlson sedan 1999. Johan började på företaget 2000 och är arbetsledare i Kista, Stockholm. Han har tidigare arbetat på centrallagret i Insjön, Dalarna.

Alla mina intervjuer var personliga förutom intervjuerna med Olof Nilsson och Johan Jansén som var via mail. Mina frågor till butikscheferna och medarbetarna i Gävle var ostandardiserade med öppna frågor så att de kunde utveckla frågorna. Mitt mail till medarbetarna i butikerna i Stockholm var semistandardiserade eftersom det var via mail.

## **2.8 Källkritik**

När man bedömer de källor en författare har insköpt är det viktigt att vara källkritisk. Jag som författare måste kritiskt granska min informationsinsamling utifrån intervjuer, litteratur och andra data. Jag behöver även ta hänsyn till huruvida de data som jag har funnit är vinklad utifrån andra författares perspektiv.<sup>37</sup>

När man gör en källkritisk bedömning analyserar man det material som samlats in, rensar bort det som inte är bra eller känns osäkert och behåller det som är användbart och acceptabelt. Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta, det vill säga om den är tillförlitlig. Syftet är även att undersöka om den är väsentlig för frågeställningen, det vill säga om den har relevans och om den är fri från systematiska felvariationer.<sup>38</sup>

För att bedöma källor kan man använda så kallade källkritiska kriterier, de är: samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet. Samtidskrav innebär hur lång tid det har gått mellan händelsen och källans uppkomst, desto längre tid det har gått det mindre samtidskrav blir det. Tendenskritik innebär att ta reda på vilka egna intressen uppgiftslämnaren har i den aktuella frågan. Beroende kritik innebär att kontrollera om källorna är beroende av varandra. Till sist är det äkthet som innebär att kontrollera att källan är vad den utger sig för att vara.<sup>39</sup> Jag har försökt att uppnå de källkritiska kraven genom att bland annat använda flera olika källor och även att kontrollera om de överrensstämmer med varandra.

För att öka tillförlitligheten i mitt arbete har jag redogör nogsamt mitt tillvägagångssätt i metodavsnittet och bifogar även min intervjumall. Dessa är utformade utifrån syftet, problemformulering och teorin för att öka validiteten i min uppsats.

## **2.9 Analys av data**

Vid analys av data har jag valt att analysera de faktorer som utifrån intervjuerna har framställts som nödvändiga för att motivera vardagsarbetet. Det vill säga att efter intervjuernas genomförande har jag uppfattat vissa teman som är mest angelägna för att skapa motivation. Dessa teman är *ledarskapet*, *sociala grunder*, *ekonomiska grunder*, *kompetens* och *kommunikation*. Efter genomförandet av intervjuerna var det uppenbart för mig att alla de

---

<sup>37</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, (2001), sid 167-168

<sup>38</sup> Ibid, sid 167-168

<sup>39</sup> Ibid, sid 167-168



tillfrågade respondenterna var eniga om att diskutera dessa teman. Därför var det självklart för mig att använda dessa som underlag vid genomförandet av analysen.

I analysen gick jag igenom den empiriska texten, sökte termer och fördjupade analysen med hänsyn till dessa termer. När jag sedan analyserade dessa termer i analysen kunde jag besvara forskningsfrågorna och dra mina slutsatser.

## 3. Teori

*I teoriavsnittet beskriver jag de olika teorierna som ligger till grund för uppsatsen. Teorierna som tas upp är de jag anser vara av bäst relevans för min studie och dess syfte. Teoriernas funktion är att skapa kunskap och förståelse kring studieområdet.*

### 3.1 Ledarskap

Ledarskap handlar om att klargöra företagets visioner, strategier och mål<sup>40</sup>. Men det handlar även om att låta medarbetarna veta att alla begår misstag och att det tillåts. Ledare som gör det fokuserar på ”vad” och ”varför” när ett problem uppstår än ”vem” att skylla på.<sup>41</sup> Ledarskap innebär även att kunna skapa stark vi-känsla genom ledaregenskaper och drivkraft för att alla ska arbeta mot gemensamma mål.<sup>42</sup>

En annan viktig del i ledarens funktion är att sätta upp både långsiktiga och kortsiktiga mål som medarbetarna ska sträva efter.<sup>43</sup> Detta samtidigt som ledaren utför en av de viktigaste uppgifterna, vilket är att få medarbetarna att känna sig sedda, ge bekräftelse och få medarbetarna att växa genom uppmuntran och stöd.<sup>44</sup>

För att ledarskapet ska vara effektivt krävs det att man har multilateral kompetens<sup>45</sup> och eftersom ledarskaps beteenden kan läras, kan individer utvecklas till effektiva ledare med rätt stimulans och stöd.<sup>46</sup>

Många ledare är beroende av medarbetarnas energi, handlingskraft och ansvarstagande. I avsaknad av det skulle verksamheten avstanna. Detta bland annat för att medarbetarna i organisationen känner verksamheten väl och har synpunkter på den.

Om ledaren vill ta vara på den kompetens som erbjuds måste han ägna tid åt att lyssna på vad medarbetarna säger och omsätta det till något konstruktivt såsom strategier och aktiviteter som leder till förbättringar. Men för att kunna göra det måste ledaren sätta sig in i verksamheten för att annars förstår han inte vad medarbetarna menar.<sup>47</sup> Därför är det viktigt att ledaren förstår att grupper har bättre förutsättning att lyckas än individer på grund av att de besitter bredare kunskap<sup>48</sup>, men för att detta ska kunna ske krävs det tvåvägs kommunikation.<sup>49</sup>

Ledaren bör även klargöra för medarbetarna att det finns utvecklingsmöjligheter, få dem att känna sig trygga och gör miljön så stimulerande som möjligt för att inspirera medarbetarna. Detta kan göras genom medarbetarsamtal, eftersom den anställde då känner att han blir uppskattad, får positiv respons och känner att han är delaktig i företagets utveckling.<sup>50</sup>

---

<sup>40</sup> [http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal\\_agare.htm](http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal_agare.htm)

<sup>41</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 420

<sup>42</sup> [http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal\\_agare.htm](http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal_agare.htm)

<sup>43</sup> Anteckningar från John Hagens föreläsning 2006-01-23

<sup>44</sup> [www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/0/D80517E598F80B73C125701B0031F473?](http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/0/D80517E598F80B73C125701B0031F473?)

<sup>45</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 420

<sup>46</sup> Ibid, sid 409

<sup>47</sup> Olsson, (2001), sid 42

<sup>48</sup> Anteckningar från John Hagens föreläsning 2006-01-23

<sup>49</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 405

<sup>50</sup> [http://www.kontek.se/loneartn/4\\_pers.asp](http://www.kontek.se/loneartn/4_pers.asp)

### 3.1.1 Skilda stilar av ledarskap

#### 3.1.1.1 Teori X och Teori Y

Antaganden och tilltro om individer och hur de motiveras påverkas ofta av ledarens beteende. En av de mest igenkännande modellerna för att känna igen olikheter i deras antaganden och tron är teori X och teori Y.<sup>51</sup>

Teori X är en sammansättning av påståenden om den undermedvetna tron som tar kommando och kontroll över ledarskapet baserad på en negativ synvinkel om människans natur.<sup>52</sup> Den är baserad på den tron att de anställda är passiva, lata, har inga ambitioner, föredrar att få order och bli ledda och gör motstånd mot förändringar.<sup>53</sup>

Teori X menar även att ledarskapet har ett ansvar för företagets produktiva företagsverksamhet såsom pengar, material och människor – i intresse av ekonomiska skäl. Vidare åsyftar Teori X att ledarskap är en process som motiverar de anställda, kontrollerar deras verksamhet och förändrar deras beteende så att de passar organisationen. Utan aktivt ingripande av ledaren skulle medarbetarna vara passiva och till och med motståndskraftiga till företagets behov. Därför måste medarbetarna bli övertalade, belönade, straffade och ha deras aktiviteter kontrollerade.<sup>54</sup>

Teori Y är en sammansättning av påståenden och tron om ledarskap som är baserad på positiva synpunkter om de anställda. Teori Y anser inte att medarbetarna är av naturen passiva eller motståndskraftiga till organisationens bästa. De har blivit så på grund av resultat från deras erfarenhet av företaget. Det är ledarens ansvar att göra det möjligt för medarbetarna att känna igen, utveckla kompetens och mänskliga karaktärer för dem själva. Den grundläggande uppgiften för ledaren är att se över företagets förhållanden och metoder så att människan kan nå sina mål genom vägledning av sin egen ansträngning.<sup>55</sup>

#### 3.1.1.2 Managerial grid model

Det finns en modell som identifierar sex olika ledarskapstilar som kombinerar olika grad av bekymmer för produktionen och människan, denna kallas för ”managerial grid model” och har utvecklats av Blake R. och Mouton J.<sup>56</sup> Dessa olika stilar beskrivs mer tydligt nedan.

*Försvagad stil* används av ledare som bekymrar sig lite om produktion och människan, och ser till att inte hamna i konflikter. De skickar order genom medarbetare, följer strömmen och gör sig säkra om att de inte kan få skulden om något går fel.<sup>57</sup>

Sen finns det ledare som använder sig av *land klubb stilen* där de bryr sig mindre om produktion men mer om medarbetarna vilket leder till att ledaren skapar en trygg och bekväm miljö men i gengäld förväntar sig att medarbetarna replikera med bättre prestation.

De ledare som anser att medarbetarnas behov inte behöver tillgodoses för att uppnå organisationens mål använder *produktion stilen*. Skickliga ledare vet dock att denna stil är kortvarig för företaget.

---

<sup>51</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 409-411

<sup>52</sup> Ibid, sid 409-411

<sup>53</sup> Bolman & Terrence, (1997), sid 130

<sup>54</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 409-411

<sup>55</sup> Ibid, sid 409-411

<sup>56</sup> Ibid, sid 411

<sup>57</sup> Ibid, sid 411

*Medelväg stilen* används av ledare som försöker balansera produktionen och medarbetarnas välbefinnande. De som använder denna stil försöker etablera laganda och familjärkänsla bland medarbetarna och baserar förhållandena på tillit och respekt.<sup>58</sup>

När en ledare litar på envägs kommunikation, ge medarbetarna sysslor att göra och säger till om vad, var, när och hur det ska göras använder de sig av *direktiv beteende*. Dessa ledare strukturerar, kontrollerar och övervakar medarbetarna.

Ledare som istället litar på tvåvägs kommunikation är goda lyssnare som uppmuntrar och involverar medarbetarna i att ta beslut, dessa ledare använder sig av *stödjande beteende*. Att vara stödjande innebär att hjälpa medarbetarna att uppnå sina mål samtidigt som de eftersträvar utomordentlighet.<sup>59</sup>

### 3.1.2 Olika typer av auktoritet som ledare kan utöva

Den typ av makt som ledare utövar säger rätt mycket om varför andra följer den individen och för många ledare innebär att den statusen som medföljer med makt blir en förmåga att influera andras beteenden. En ledares användning av olika typer av makt kan leda till en av tre olika typer av beteenden hos medarbetarna: engagemang, eftergivenhet eller motstånd.<sup>60</sup>

En användbar struktur för att förstå innebörden av att inneha makt består av fem olika typer av makt såsom befogad, belöning, tvingande, värnadsfull och expert makt.

Befogad makt är baserad på ledarens formella position i hierarkin. Tillgång till resurser, information och viktiga beslut ger ledaren befogad makt till att ha inflytande på tillställningar, förmedla information och belöna sina medarbetare.

Belönings makt är baserad på en ledares förmåga att tillfredsställa medarbetarnas behov och i gengäld får ledaren önskad resultat och beteende. Anställda gör det ledaren ger order om i tron att deras beteende kommer att bli belönad. Ledaren kan belöna dem med attraktiva arbetsuppgifter, befordran eller löneförhöjning.

Tvingande makt är baserad på förmågan av ledaren att stimulera sina medarbetare genom straff eller rädsla för mindre attraktiva uppgifter, degradering eller löneminskning. Tvingande makt är mindre effektiv än belönings makt av den anledningen att bestraffning har en begränsad effekt som motivation.

Värnadsfull makt är baserad på att medarbetaren identifierar sig med ledaren, där medarbetaren beundrar, anpassar efter och vill vara som ledaren.

Expert makt är baserad på ledarens kunskap och kompetens, där det används som en tillgång i ledarskapet.<sup>61</sup>

## 3.2 Motivation

Motivation är ett psykologiskt tillstånd som sägs existera när interna eller externa krafter får utlopp för att behålla ett målorienterat beteende. Vad som egentligen motiverar anställda är en fundamental fråga som många ledare och forskare har varit intresserad av att få veta.<sup>62</sup>

Under 1950-talet uppstod en rad olika teorier kring behovstillfredsställelse och motivation. Det mest välkända namnet var Abraham Maslow (1954) med sin välkända behovstrappa. Enligt Maslow styrs människan av sina behov och så fort ett behov har tillfredsställts kräver nästa behov att tillfredställas. På detta sätt strävar människan efter att uppnå nästa

---

<sup>58</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 412

<sup>59</sup> Ibid, sid 413

<sup>60</sup> Ibid, sid 405

<sup>61</sup> Ibid, sid 405

<sup>62</sup> Ibid, sid 376

behovsnivå.<sup>63</sup> Jag kommer dock inte gå i på Mazlow mer genomgående än så eftersom hans teorier är så pass välkänd.

En annan känd motivationsforskare är Frederick Herzberg (1959) som lanserade sin så kallade *tvåfaktorsteori*. Han hävdade att det fanns olika faktorer som leder fram till missnöje respektive arbetsglädje hos individen som i slutändan medför motivation eller demotivation. Den ena varianten kallade han hygienfaktorer (otillfredsställare) och den andra motivatorer (tillfredsställare).

Motivatorer motsvarar de psykologiska behoven som människan har. För att kunna uppnå arbetsglädje och arbetseffektivitet måste arbetsuppgifterna utformas på ett sådant sätt att de medför motivation.<sup>64</sup>

Herzberg ansåg även att det inte var den fysiska utformningen av en arbetsplats i sig som skapade motivation. Han ansåg att de yttre trivselfaktorerna bara spelade roll i ett kortare perspektiv. Han hävdade även att lönsens betydelse var av kortvarig karaktär. Herzberg menade att om de fysiska bristerna kompenseras av en fin social gemenskap samt arbetsuppgifter och arbetsroll som innebar stor frihet och tydlig målinriktning kunde en arbetsplats med brister i själva arbetsmiljön ändå vara en bra arbetsplats.<sup>65</sup>

Herzberg propulerade även att en anställds motivation till arbete förstås som bäst när respektive attityd av den anställde är förstådd. När man undersöker detta noggrant förstår man att konceptet av attityd ursprungligen kommer från det sinnesstämningen man har.<sup>66</sup>

### 3.2.1 Olika perspektiv på motivation

Enligt Hellriegel är motivation ett mycket komplex fenomen som påverkas av många olika aspekter därav finns det inga generella övergripande teorier om motivation. Men Hellriegel menar att det finns några olika synsätt gällande motivation som bör kombineras. Dessa är managerial approach, job and organization approach och individual differences approach.<sup>67</sup>

Managerial approach är ett ledarorienterat synsätt på motivation. Den kan beskrivas som ett synsätt som fokuserar på ledare och främst på deras förmåga att sätta mål och använda dessa mål som belöning. En viktig del med synsättet är den dagliga dialogen som en ledare för med sina medarbetare genom kommunikation av olika slag. Ledaren kan även ge medarbetarna belöningar i form av lovord, erkännande och berömmelse.

Job and organization approach handlar om hur den generella organisationen är utformad men även hur medarbetarnas motivation påverkas av hur deras arbeten är utformade. Ett exempel som Hellriegel nämner är organisationer som tillåter flexibla arbetstider men även medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling.<sup>68</sup>

Individual differences approach behandlar huruvida de individuella viljorna hos individer påverkar motivationen. Det finns olika saker som kan påverka en människas syn på motivation just på grund av att alla människor är olika med olika behov, önskemål, värderingar och kompetens. I och med det kan man konstatera att för att kunna använda sina

---

<sup>63</sup> Andersson, (1994), sid 127

<sup>64</sup> Ibid, sid 128

<sup>65</sup> Ibid, sid 128

<sup>66</sup> Mark A. Tietjen, Robert M. Myers, *Motivation and job satisfaction*

<sup>67</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 376

<sup>68</sup> Ibid, sid 376-377

medarbetares bästa sidor ligger det stor värde på att ledaren känner till sina medarbetares olika individuella särdrag.<sup>69</sup>

### 3.2.2 Integrerad motivation

Integrerad motivation innebär att ett väl utfört arbete har ett mål i sig. Syftet med utformningen av organisationen är att den som sedan arbetar i den ska uppleva att ju mer personen anstränger sig, desto mer motiverande känns det. Tanken är att det sedan i sin tur ska leda till hög arbetstillfredsställelse och god hälsa. Resultatet för företaget blir ökad produktivitet, höjd kvalitet och ökat engagemang i företagets verksamhetsutveckling. I detta fall är inte arbete i sig självt speciellt motiverande. Att anstränga sig och göra sitt bästa är istället ett medel för att få ut någonting annat som till exempel pengar eller att undgå kritik och bestraffning.<sup>70</sup>

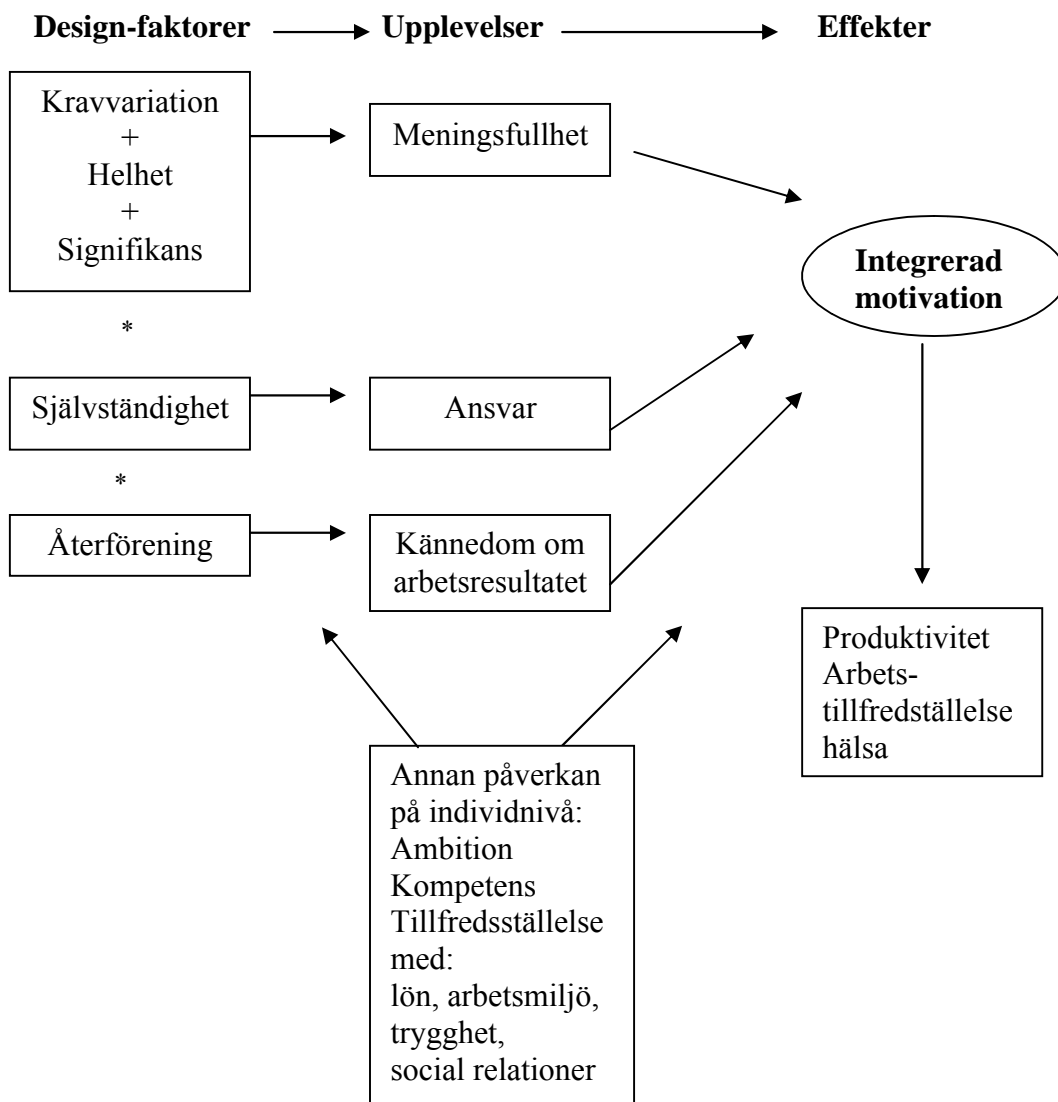
För att uppnå integrerad motivation måste den som arbetar känna att arbetsuppgifterna är meningsfulla. De måste även få användning för flera olika sorters förmågor såsom fysiska, sociala och intellektuella eftersom det ökar känslan av meningsfullhet, detta kallas för *kravvariation*. Det är även viktigt att få slutföra ett arbete så att arbetscykeln utgör en *helhet*, med en början och ett slut. Så länge syftet med uppgifterna har en viss *signifikans* kan tråkiga, enformiga och till synes ändlösa uppgifter trots allt upplevas som meningsfulla.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 377

<sup>70</sup> Brytting, (1998), sid 95-96

<sup>71</sup> Ibid, sid 97



**Figur 1**, Integrerad motivation.  
Källa: Brytting, 1998, *Företagsetik*.

Det går alltså till en viss del att kompensera en brist på variation med helhet eller signifikans i arbetsuppgifterna, därav plustecknen i figuren. Något som inte går att ersätta, därför markerade med multiplikationstecken är självständighet. Om man på något sätt inte kan påverka hur, när eller på vilket sätt arbete ska utföras, kommer man inte heller att känna sig ansvarig för vad som händer, och därmed inte heller motiverad att göra sitt bästa. För att motivationen ska finnas där måste organisationen åstadkomma återförening av arbetsresultatet, och detta inte i form av utvärderingsrapport lång i efterhand.

Ett arbete som gör att man upplever uppgifterna som meningsfulla, och sig själv som ansvarig och med kännedom om resultatet, har således en mycket hög motivations – och produktivitetspotential.<sup>72</sup>

### 3.2.3 Hur omvärlden påverkar motivationen

Alla förhållanden som en individ har såsom social bakgrund, utbildning och tidigare erfarenheter tar individen med sig in organisationen och det ger upphov till speciella

<sup>72</sup> Brytting, (1998), sid 97

preferenser och sätt att vara. På grund av det kan det finnas betydande skillnader mellan anställda som är viktiga att ta hänsyn till när man utformar en arbetssituation som ska främja motivation hos individen.<sup>73</sup>

Hur förhållandena i omvärlden ser ut har också betydelse för hur de anställda värderar de förmåner som organisationen erbjuder dem och hur viktiga de anser att de förmånerna är. Om det är svårt att få ett nytt jobb i en annan organisation kanske man sliter lite extra för att få behålla det man har.<sup>74</sup>

Det är även viktigt att ha fängslande arbetsuppgifter där man till exempel måste anstränga sig lite extra såsom intensivt arbete och kreativitet för att kunna lösa dem eller uppgifter som är så utmanande att de ligger lite i överkant av vad som klaras av.<sup>75</sup>

Det som oftast demotiverar är bristande tillfredsställelse av sociala och psykologiska behov, såsom dålig arbetsmiljö, likgiltig ledning eller för lite information och medbestämmande.<sup>76</sup> Därför är det viktigt att individerna i en organisation utvecklas eftersom att vara understimulerad raserar på sikt både självförtroendet och insatsviljan.<sup>77</sup>

En av de viktigaste faktorerna för positiv företagskultur är öppenhet. En ökad öppenhet leder bland annat till en närmare kontakt mellan medarbetarna, öka motivation samt en rak kommunikation utan dubbla budskap. Den resulterar även i färre konflikter, ökad effektivitet och ger energi åt organisationen.<sup>78</sup>

Det är även viktigt att de anställda har inblick i verksamheten, att de uppdateras om vad som pågår och att de får vara delaktiga i viktiga beslut som tas. Detta är även viktigt eftersom medarbetarna lätt kan bli frustrerade och inte göra sitt yttersta om de inte får vara delaktiga i beslutaganden som påverkar deras arbeten.<sup>79</sup>

Öppenhet och självinsikt är ett kraftfullt verktyg för att öka motivationen. När man känner sig trygg, sedd och får feedback så ökar motivationen och engagemanget. Ett annat resultat av öppenhet är att man får möjlighet att lära av varandras erfarenhet och slippa upprepa andras misstag. Detta leder till att man upplever en ökad trygghet men att man även har roligare på arbetet.<sup>80</sup>

### 3.2.4 Faktorer som skapar motivation

Människors motivation baserar sig till största del på beteende. Av de faktorer som ökar vår motivation är bara en mindre del av operativ art medan den helt dominerande delen handlar om beteende och relationer, till exempel förhållandet till chefen, arbetskamrater, delaktighet och laganda. Så gott som all forskning som har bedrivs i Sverige visar numera att beteendet är helt avgörande för människors motivation.

Men på samma sätt som om det är beteendet som ger energi är det också det som tar energi. När det handlar om vilka hinder det finns för motivation rör det sig ofta om beteenderelaterade frågor, medan sakfrågorna betyder mindre. Bara en mycket liten andel av det som tar ifrån oss vår motivation är av operativ karaktär. Det kan handla om att man saknar

---

<sup>73</sup> Jacobsen, (2002), sid 328-329

<sup>74</sup> Ibid, sid 329

<sup>75</sup> Hagemann, (1990), sid 25

<sup>76</sup> Ibid, sid 29

<sup>77</sup> Ibid, sid 25

<sup>78</sup> Bengtson,(2001), sid 60

<sup>79</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 418

<sup>80</sup> Bengtson,(2001), sid 62



ett visst hjälpmedel i arbetet, något är fel i den fysiska miljön eller att man kanske inte får gå en speciell utbildning. Men hindren kopplade till beteende väger oftast mer.<sup>81</sup>

### 3.2.4.1 Lönen är överskattad som motivationsfaktor

För att rekrytera och kunna behålla duktigt personal är det inte tillräckligt att locka med hög lön och materiella belöningar. En stimulerande arbetsmiljö, möjligheter till arbetsutveckling och delaktighet i beslutprocesser är viktiga psykosociala förmåner.<sup>82</sup>

Undersökningar har visat att lönen betydelse som motivationsfaktor är övervärderade. När inkomsten är tillräckligt hög för att bland annat betala hyra, mat och kläder bidrar löneökningen endast i en liten grad till att öka arbetsinsatsen. Det är sällan någon säger nej till en belöning men man vänjer sig fort vid den och tar den som en självklarhet.

Det har visat sig att det som driver människor till att göra sitt bästa och anstränga sig lite extra har i stor utsträckning med utveckling och trivsel att göra. Lönen hamnar oftast långt ned på prioriteringslistan.<sup>83</sup>

De flesta som slutar sina anställningar i dag gör det oftare på grund av relationerna på arbetsplatsen än på grund av missnöje med lönen. Detta betyder dock inte att vi kan bortse från operativa faktorer såsom lön eller en fin titel. Därför är det viktigt att det finns en balans<sup>84</sup>, men balansen ser olika ut för olika människor beroende på ålder, kön och social tillhörighet.<sup>85</sup>

Framgång behöver dock inte alltid markeras genom lönen. Varje företag kan frambringa sina egna symboler och ritualer som uttrycker för erkännande och goda insatser.<sup>86</sup> Därför är det grundläggande att ledaren visar uppskattning genom att ge de anställda beröm när de har gjort något bra och kunna belöna sina medarbetare på ett uppskattat sätt, till exempel genom belöningssystem.<sup>87</sup>

Olika studier har påvisat att belöningssystem är starkt knutna till normer i samhället om vad som är en riktig och rättvis belöning för en insats. Förutom detta är organisationer ofta bundna av avtal som är bestämda utanför organisationen av parter på arbetsmarknaden som sätter gränser för den personalpolitiska handlingsfriheten.<sup>88</sup>

En utmaning för företagen är att utveckla belöningssystem som verkligen motiverar. Ju mindre en människa tjänar, desto större betydelse har lönen men ju mer en människa tjänar desto mindre betydelse har lönen. Detta innebär att för ledare och medarbetare med höga löner är inte löneförhöjningar den bidragande faktorn till ökad arbetsinsats i någon större utsträckning.<sup>89</sup>

Det finns studier som visar att det finns företag som ur ett psykologiskt perspektiv gör det alltför lätt för sig genom att höja lönerna för att generellt försöka öka motivationen utan att göra några andra förbättringar. När det sedan görs en ny intern mätning nästa gång visar det sig att medarbetarna inte är ett dugg mer motiverade, trots löneförhöjningen.<sup>90</sup>

---

<sup>81</sup> Bengtson, (2001), sid 29

<sup>82</sup> Hagemann, (1990), sid 11-12

<sup>83</sup> Ibid, sid 29

<sup>84</sup> Bengtson, (2001), sid 29

<sup>85</sup> Ibid, sid 30

<sup>86</sup> Hagemann, (1990), sid 32

<sup>87</sup> [http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal\\_agare.htm](http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal_agare.htm)

<sup>88</sup> Jacobsen, (2002), sid 329

<sup>89</sup> Hagemann, (1990), sid 14

<sup>90</sup> Bengtson, (2001), sid 29-30

### 3.2.4.2 Trivsel

Vilka är då de beteendemässiga faktorerna som motiverar människor? I första hand är det ”mjuka” faktorer. På arbetsplatsen är det lika viktigt att få en mångfacetterad bekräftelse på den egna personen som bra lön och stimulerande arbetsuppgifter. Förutsättningarna för ett verkligt bra resultat är en harmonisk och stimulerande omgivning.<sup>91</sup>

Medarbetarna vet vad de mår bra av och vad de inte mår bra av. Därför kan varje förbättring bidra till att de anställda blir mer motiverade vilket leder till att företaget blir mer lönsamt.<sup>92</sup> Men för att detta ska ske är det viktigt för individen att bli sedd och få bekräftelse för att bli motiverad. De organisationer som har förstått detta och dragit konsekvenserna av den situationen är de organisationer som utvecklas.<sup>93</sup>

Det är även viktigt för människan att känna glädje och stolthet över det företag hon arbetar för men även bli bekräftad genom de andra som också arbetar där. Kommunikationen mellan människorna på företaget är därför avgörande för hur man ska trivas på arbetet. Om den inte är god är chansen stor att man vantrivs.

Det har gjorts undersökningar i Sverige som har visat att dagens människor i allmänhet inte byter jobb på grund av bättre lön, utan det ses snarare som något sekundärt. I dag handlar det snarare om att bli sedd och få bekräftelse eftersom när vi blir sedda utvecklas vi som människor. Men allt handlar inte om att det utan det handlar även också om att få ta ansvar och känns sig betydelsefull. Några andra faktorer är även att ha kul och trivas med arbetskamraterna, att få uppskattning och vara behövd, att ha självförtroende och känna att man växer – både privat och professionellt.<sup>94</sup> Men även humor och glädje betyder oerhört mycket för motivationen.<sup>95</sup>

Många människor har sina viktigaste sociala kontakter på arbetet därför gäller det för företagen att hitta vägar att stärka den sociala gemenskapen med ledaren och medarbetarna.<sup>96</sup> Alla dessa faktorer skapar trygghet och ger energi.<sup>97</sup> Av den anledningen är trivsel viktigare än pengar men för att trivas behövs det personlig kontakt, förtroende, erkännande och rättvisa.<sup>98</sup>

### 3.2.4.3 Utvecklingsmöjligheter

För att behålla kvalificerade medarbetare krävs det först och främst en öppen och stimulerande företagskultur, med goda möjligheter till utveckling. När arbetsförhållandena inte upplevs som tillfredställande början man att leta efter en anställning där man tjänar mer. Men en god arbetsmiljö, intressanta arbetsuppgifter och goda utvecklingsmöjligheter drar till sig kvalificerade medarbetare trots en föglig lön.<sup>99</sup>

Majoriteten har en önskan om att utvecklas och utnyttja sina resurser och när man väl gör det ger det både personligt tillfredsställelse och status i förhållande till andra. Därför är det viktigt att få bekräftelse på ens framgång i form av avancemang, bättre titel samt högre lön. Men det går även att skapa beföringsmöjligheter för dem som inte har ambitioner att bli

---

<sup>91</sup> Bengtson, (2001), sid 32

<sup>92</sup> Ibid, sid 30

<sup>93</sup> Ibid, sid 25

<sup>94</sup> Ibid, sid 26

<sup>95</sup> Ibid, sid 32

<sup>96</sup> Ibid, sid 30

<sup>97</sup> Ibid, sid 26

<sup>98</sup> Hagemann, (1990), sid 14

<sup>99</sup> Ibid, sid 29

chefer. De kan avancera horisontellt genom att delegeras mer ansvar och variation i arbetsuppgifterna.<sup>100</sup>

Individens motivation i arbetet brukar stärkas av regelbunden bedömning med återrapportering om hur arbetet står i förhållande till målen. Den anställde måste dock bestämma sig för att försöka förverkliga ett mål eller uppnå ett visst resultat innan det leder till ökad prestation.<sup>101</sup>

En ledningsteknik som kan användas för att motivera de anställda kan vara att ha uppsatta mål. Ett exempel kan vara att ha tydliga, konkreta mål som ”öka försäljningen med fem procent” istället för ”vi måste sälja mer” eftersom det är mer motiverande än otydliga mål. Ett annat exempel är mål med klara tidsgränser eftersom de är mer motiverande än mål utan tidsangivelse. Ett tredje exempel kan vara mål som individen uppfattar som en utmaning av den orsaken att det är mer motiverande än mål som är lätta att nå.<sup>102</sup>

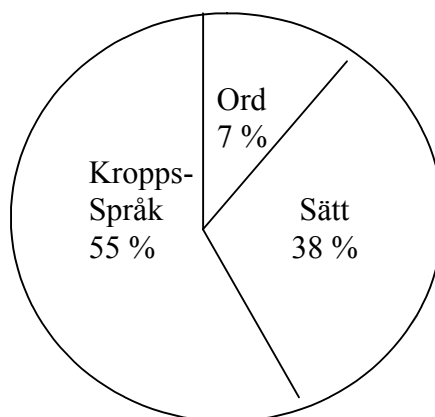
En del av motivationen skapas genom delaktighet, därför är det i högsta grad väldigt viktigt med medarbetarsamtal. Syftet med medarbetarsamtal är att stimulera till ansvar. För att kunna ta självständiga beslut inom sitt ansvarsområde behöver medarbetarna information i tid om vad som ska hända och varför.<sup>103</sup>

#### 3.2.4.4 God kommunikation

Ett av de viktigaste nyckelorden i ett företag är *kommunikation*. Hur man informerar eller vad som informeras är dock inte det viktigaste, det centrala är hur budskapet tas emot så att det inte missuppfattas och därmed undgå konflikter.<sup>104</sup>

En rak och öppen kommunikation på arbetsplatsen får många positiva effekter på medarbetarna. Det kan leda till ett ökat engagemang hos medarbetarna och att man gör rätt saker vid rätt tillfälle. Det blir även lättare att ge feedback och på så sätt hjälpa varandra att utvecklas på det personliga planet.<sup>105</sup>

Flera olika studier har visat att själva ordet, det vi säger bara står för 7 procent av kommunikationen, medan kroppsspråket står för 55 procent och sättet för cirka 38 procent. Det innebär att vårt budskap präglas av hur vi uttrycker vår identitet, vår livsstil och de människor vi omger oss med.<sup>106</sup>



**Figur 2,** Ordet, kroppsspråket, sättet.  
Källa: Bengtson, 2001, *Ketchu-effekten*.

<sup>100</sup> Hagemann, (1990), sid 31

<sup>101</sup> Jacobsen, (2002), sid 324

<sup>102</sup> Ibid, sid 324

<sup>103</sup> Hagemann, (1990), sid 13

<sup>104</sup> <http://www.creativesearch.nu/kronika2.asp>,

<sup>105</sup> Bengtson, (2001), sid 60

<sup>106</sup> Ibid, sid 33

Ledare som brister i självinsikt förmedlar ofta dubbla budskap, medan munnen säger ett, säger kroppsspråket och sättet kanske något helt annat. Ett sådant beteende kan vara ett stort motivationshinder och skapa otrygghet. Känna sig trygg är därför en förutsättning för att känna sig motiverad.

En annan starkt motiverande faktor är *information*. Den är i motivationshänseende starkast när den skapar en känsla av förankring. Det händer ofta att medarbetarna inte får se helheten och sin roll i den, de har därmed inte den nödvändiga bakgrunden för att se målen och åt vilket håll organisationen ska dra åt.<sup>107</sup>

### 3.2.5 Feedback på gott och ont

Ledare och medarbetare bör arbeta under samma förutsättningar och lära sig att ge varandra feedback i företagets vardag. Detta förutsätter att ledarna övervinner sin rädsla för närkontakt och att medarbetarna vågar säga ifrån direkt istället för att bli av med sin frustration hos kollegor eller i värsta fall kunder.<sup>108</sup>

Tvåvägskommunikation går ut på att skapa en öppen arbetsmiljö där informationen kan strömma både horisontellt och vertikalt i organisationen. Det innebär att ge feedback i ett klimat ned ömsesidigt förtroende, detta genom att visa intresse, uppmärksamhet och respekt genom att lyssna på vad andra har att säga och tillföra. Öppen kommunikation säkrar kvaliteten eftersom medarbetarna på de lägre nivåerna ofta vet var skon klämmer av den orsaken att det är de som har nära kontakt med kunderna och få ta emot klagomål. Därför är det viktigt att de känner att de får komma med förbättringsförslag och känna att ledarna tar sig tid att lyssna.<sup>109</sup>

#### 3.2.5.1 Positiv feedback

Att ge feedback innebär att visa intresse därmed kan man förstå varför ledarens uppmärksamhet stärker medarbetarnas självförtroende. Även tillhörighet är en viktigt motivator.

Att kunna tillfredställa individens behov av att känna sig betydelsefull är avgörande för företagets effektivitet och ekonomiska resultat. Alla ska arbeta mot ett gemensamt mål och det utgår från att den enskilde känner till och accepterar målsättningen. Desto mer medarbetarna ser sina arbeten som en del av helheten, desto mer kommer de att känna att de bidrar med gör att företaget kan nå målen. Därför kan man fastställa att feedbacken hjälper dem att förstå sina roller i systemet.<sup>110</sup>

När man ger någon beröm måste det vara äkta men även välförtjänt. Om alla är inställsamma mot varandra utan att mena något med det blir den positiva feedbacken bara tomma ord. Av den orsaken måste beröm i de flesta fallen vara specifikt.<sup>111</sup>

Eftersom självförtroende inte är något som är medfött utan byggs upp genom samarbete och växelverkan med omgivningen är positiva erfarenheter och goda resultat hörnstenar.<sup>112</sup> Studier har även visat att positiv stimulans som tillfredställer medarbetarnas intellektuella och emotionella behov är effektivare än negativ motivation i form av hotelser om bestraffning.<sup>113</sup>

---

<sup>107</sup> Bengtson, (2001), sid 33

<sup>108</sup> Hagemann, (1990), sid 13

<sup>109</sup> Ibid, sid 43

<sup>110</sup> Ibid, sid 44

<sup>111</sup> Ibid, sid 53

<sup>112</sup> Hagemann, (1990), sid 49

<sup>113</sup> Ibid, sid 15

### 3.2.5.2 Negativ feedback

Den största motivationsdödaren i arbetslivet är bristen på respons. Ingen människa tycker om att bli förbigången. Beroende på mentalitet och läggning kommer olika medarbetare att välja olika sätt att reagera på den psykiska belastningen som negligering innebär. Någon kan till exempel bli likgiltig och någon annan drar sig tillbaka och isolerar sig från arbetsgemenskapen. Men även negativa attityder smittar av sig, så när en person ständigt kommer med gnälliga anmärkningar och munhuggs genomsyras efter hand hela företaget av den negativa grundsynen på både arbetet och människor.<sup>114</sup> Det har även visat sig att många konflikter har sin verkliga orsak i en permanent brist på uppmärksamhet vilket leder till låg produktivitet som är resultatet av att något inte står rätt till.<sup>115</sup>

Konstruktiv kritik är lika viktigt som beröm. Den kan ges dagligen eftersom det innebär då att medarbetarna blir sedda och hörda.<sup>116</sup> När man får konstruktiv kritik kan man glädja sig åt berömmen man får på ett helt annat sätt eftersom man då litar mer på att det är ärligt menat och välförtjänat. Eftersom negativ feedback är en känslig sak är det viktigt att veta skillnaden mellan konstruktiv och destruktiv kritik.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Ibid, sid 57

<sup>115</sup> Ibid, sid 47

<sup>116</sup> Bengtson, (2001), sid 33

<sup>117</sup> Hagemann, (1990), sid 56

## 4. Empiri

I detta kapitel presenterar jag resultatet från min fallundersökning av Clas Ohlson AB och intervjuerna. Först ges en beskrivning av företaget och sedan redogörs respondenternas åsikter om företaget, ledarskap och motivation.

### 4.1 Clas Ohlson AB

#### 4.1.1 Clas Ohlsons historia

Clas Ohlson AB (Clas Ohlson) i Insjön, Dalarna, startades som ett postorderföretag. Bolagets grundare Clas Ohlson införde 1918 en annons i tidningen Triumf med vilken han sålde tekniska handböcker. Sortimentet utökades efterhand med tekniska produkter. Genom Clas Ohlsons talanger och sitt intresse hade han alltid idéer om hur sortimentet skulle utvecklas och breddas. Under mellankrigstiden ökade bolaget kraftigt och bidrog i hög grad till att teknikintresset fick stor spridning i landet.<sup>118</sup>

Ända fram till 1980-talet var postorder bolagets huvudsakliga verksamhet. Tidigt kompletterades postorderverksamheten med butiksförsäljning i Insjön. Butiker har sedan dess expanderats, idag finns det 59 butiker i koncernen.

Under 1985 expanderades verksamheten till Norge, där den första norska butiken öppnades i Oslo. I november 2002 öppnades den första butiken i Finland. Sedan dess har det expanderats med fler butiker i Sverige, Norge och Finland.<sup>119</sup>



**Figur 3:** Clas Ohlson 1895-1979.  
Källa: <http://www.clasohlson.se/>

I 60 år, ända fram till sin död 1979, engagerade sig Clas Ohlson ständigt i sin idé, sitt företag och sitt livsverk. Sonen Tore Ohlson tog över som VD 1979-83, därefter har VD:n rekryterats utanför familjekretsen.

Idag är Clas Ohlson ett aktiebolag som är börsnoterat sedan 1999. Försäljningen för 2005/2006 uppgick till 3 567,6 Mkr.<sup>120</sup> Huvudkontor och centrallager finns i Insjön, Dalarna och av de 2000 personer som bor i Insjön arbetar cirka hälften av dem i företaget Clas Ohlson. ”I Insjön känner alla någon som jobbar på Clas Ohlson”, säger Lars (BC).

<sup>118</sup> <http://www.clasohlson.se>

<sup>119</sup> <http://www.clasohlson.se>

<sup>120</sup> <http://www.clasohlson.se>



*"Vi ska sälja rejäla produkter till låga priser med rätt kvalitet efter behov"* (Clas Ohlson, 1895-1979)

Inom Clas Ohlson är det huvudkontoret i Insjön som står för ledningsfilosofin och den har alltid varit stark. När Lars (BC) berättar är det tydligt att filosofin inom Clas Ohlson är "att göra saker rätt", detta gäller allt från att ta hand om personalen på bästa sätt till att ge kunderna rätt service, pris och kvalitet.

De anser även att en hög servicenivå lönar sig i längden och att de på så sätt får en trogen kundkrets. Deras ambitioner är att vara marknadsledare när det gäller kundservice.<sup>121</sup>

#### 4.1.2 Personalförmåner

Fokus hos Clas Ohlson är att det ska vara en "frisk arbetsplats", det anses viktigt för att undvika långtidssjukskrivningar. Målet för Clas Ohlson är att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna kan känna trygghet, arbetstillfredsställelse och gemenskap samt känna delaktighet och att de har möjlighet att påverka sitt arbete. Arbetsmiljön ska uppnås genom att medarbetarna med olika kompetens och av olika ålder, kön, och trosuppfattningar arbetar tillsammans.<sup>122</sup>

De har även en utvärdering minst en gång på år för att utreda arbetsmiljön.. För att åstadkomma både fysiskt och psykiskt välbefinnande på arbetsplatsen engagerar de sig i hälso – och friskvårdarbete. Detta har resulterat i form av minskad sjukfrånvaro.<sup>123</sup> Lars (BC) visar resultatet av medarbetarundersökningen som har gjorts nyligen som åskådliggör att betygen för butikerna Sverige är i genomsnitt höga – oftast fyra av fem möjliga poäng ges.

En av personalförmånerna på Clas Ohlson är att det betalar ut en föräldrapenning på 10 procent utöver de ordinarie 80 procent som föräldrarna får. Personalen får även träningsbidrag på 50 procent för att de ska kunna hålla sig aktiva efter arbete men summan får dock inte överstiga 1000 kronor per år. Om personal vill sluta röka erbjuder företaget även att hjälpa till med "sluta-röka" kurser. Varje vecka kommer det även fruktkorgar så att personalen äter frukt och de har även en kaffeautomat som är gratis.<sup>124</sup>

Lars (BC) tycker det är viktigt att nämna för dem som är lite yngre och har sitt första jobb på Clas Ohlson hur bra de egentligen har det. *"Jag och arbetsledarna är nog med att tala om att det här faktiskt är en förmån, det här är inte självklart, för att det kan bli en chock sen när de slutat här"* säger Lars (BC). Han menar att personalen på Clas Ohlson har fler förmåner jämfört med andra företag och det är viktigt att betona det för någon som inte är insatt i arbetslivet.

#### 4.1.3 Företagssituation

Clas Ohlson håller fortfarande på att expandera i Sverige, men företaget tror att de har expanderat färdigt i Sverige om cirka två år och därav börjar de söka sig utomlands genom att etablera sig i ett land i taget. *"Vi vill först se att det går bra i ett land innan vi fortsätter till*

<sup>121</sup> Clas Ohlson Årsredovisning 2004/2005 sid 10-15

<sup>122</sup> Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle

<sup>123</sup> Clas Ohlson Årsredovisning 2004/2005 sid 10-15

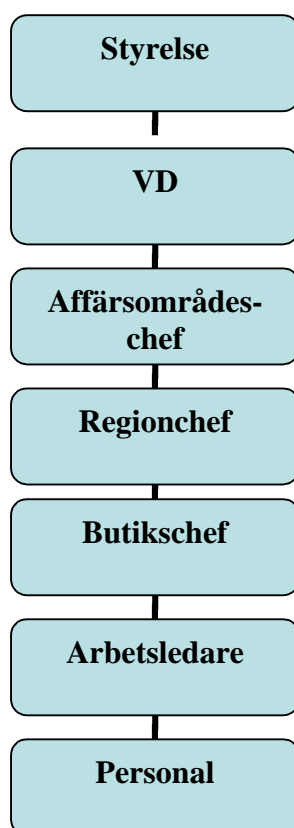
<sup>124</sup> Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle

nästa marknad”, säger Lars (BC). Lars (BC) fortsätter och säger ”butikerna i Norge och Finland går redan väldigt bra... Clas Ohlson blev valt till Norges bästa affärskedja förra året”. Nu satsar företaget på att öppna butiker även i Storbritannien till år 2008, men det är problematiskt i och med att 5000 el-artiklar i sortimentet har en annan sladd än den skandinaviska standarden. Dessutom är det en lång process vad gäller regler, avtal och direktiv.<sup>125</sup>

#### 4.1.4 Organisation

Organisationsstrukturen är ett av de styrmedel som Clas Ohlson använder för att styra koncernen som helhet. Genom att skapa en organisationsform med tydlig ansvarsfördelning och ett belöningsystem kopplat till försäljning sänder företaget ut signaler till medarbetarna om vad som förväntas av dem. Allting som till exempel priser, sortiment och grunden i marknadsföringen styrs i princip från huvudkontoret. I och med detta är det ett konceptstyrt företag. Butikschefernas roll är att ansvara för den lokala styrningen och se till att butiken presterar som den ska.<sup>126</sup>

Inom Clas Ohlson koncernen är organisationen strukturerad enligt ett linjesystem med en hierarki som ser ut som enligt figur 4; styrelsen är på högsta nivå och sedan VD:n, affärsområdeschef, regionchef, butikschef och nederst är personalen<sup>127</sup>. Ansvarsområdena är tydligt beskrivna inom organisationen. Lars (BC) anser att när organisationen är hierarkiskt uppbyggd är det viktigt att den är tydlig för att det inte ska upplevas som ett problem.



**Figur 4,** Clas Ohlson hierarki 2006.  
Källa: intervju med Lars Bengtsson  
2006-10-10

<sup>125</sup> Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle

<sup>126</sup> Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle

<sup>127</sup> Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle



Trots att koncernen är hierarkiskt strukturerad tycker Pontus (AL) att företaget är relativt platt. Det är inget större avstånd mellan nivåerna säger Pontus (AL), han fortsätter och säger *”vi har ju daglig kontakt med huvudkontoret och VD: n brukar alltid komma och besöka när en ny butik öppnas och då går han runt och småpratar med personalen precis som vem som helst”*. Det är något som både Pontus (AL) och Matilda (M) upplever som positivt och som de inte har erfart i samma utsträckning hos någon tidigare arbetsgivare. Det medför att de uppfattar att det blir ett mindre glapp mellan ledning och personal. De känner också att de i stor utsträckning kan påverka sin arbetssituation, de menar att om en medarbetare har en åsikt om en bra idé får de ledningens uppmärksamhet.

## **4.2 Clas Ohlson andan och företagskulturen**

Från Clas Ohlsons grundare har företaget en stark tradition av familjekänsla och ansvarstagande, där de strävar efter att vara en god arbetsgivare och samhällsmedborgare. Grundaren av Clas Ohlson såg alla sina medarbetare som en stor familj och med den utgångspunkten att driva företaget har en speciell företagskultur vuxit fram där nyckelorden är positivism, engagemang och lojalitet. Allt eftersom företaget växer är det viktigt att kunna bevara den familjära företagskulturen eftersom den bidrar till att medarbetarna trivs och därmed skapar det ett starkare företag och varumärke.

På Clas Ohlson är alla medarbetare lika viktiga. Därför har alla ett lika stort ansvar att bemöta kunderna med vänlighet och servicevilja samt att vårda varumärket. Nicklas (BC) anser att det är motiverande att veta vem man arbetar för och att företagskulturen därför motiverar starkt, *”men det gäller att stå för företagskulturen också”*, säger han.

Nyanställda på Clas Ohlson brukar skickas till Insjön för en två veckors utbildning där de bor i lägenheter med gemensamt kök. Detta görs efter det att deras provanställning är avslutad. I Insjön utbildas de i produktkännedom, tränas i Insjöbutiken och utbildas också in i den egna företagskulturen. Mycket av utbildningen går ut på hur det fungerar inom företaget och vilken filosofi företaget har. *”Man utbildar sig till att ha en positiv anda, att ha en Clas Ohlson anda”*, säger Pontus (AL) som själv har gått utbildningen.

Att de bor tätt ihop gör att tiden i Insjön fungerar som teambuilding. Teori och praktik blandas med aktiviteter i syfte att stärka lagandan inom gruppen. Både Lars (BC) och Owe (BC) säger att med anledning av introduktionskursen vill butikscheferna att de anställda stannar kvar så länge som möjligt i företaget eftersom de efter introduktionskursen har blivit en sammansvetsat arbetslag. Owe (BC) fortsätter och säger *”de satsar väldigt hårt, bra och mycket på personalen i början, det ger väldigt mycket och är viktigt”*. Även Johan T. (BC) som fick möjlighet att åka på introduktionskurs med de anställda i butiken anser att det var givande eftersom det gav dem en möjlighet att lära sig alla ”mjuka” värden.

De förvaltar även sitt arv av Clas Ohlson genom att understryka god etik, ömsesidig respekt, samverkan och ett öppet utbyte av tankar och idéer i deras sätt att vara.<sup>128</sup> Matilda (M) säger att hon tycker att företaget känns ungt trots att det är så pass gammalt. Detta på grund av andan i företaget och att allt fungerar på ett enkelt sätt. *”Det låter lite konstigt men företaget känns som en stor familj”*, säger Pontus (AL). Han förklarar att denna familjära känsla försöker man också ge till de deltidsanställda trots att de inte åker på utbildningen i Insjön.

Alla respondenter anser att den starka företagskulturen påverkar motivationen oerhört mycket. Ett exempel som Johan T. (BC) nämner med hur mycket företagskulturen påverkar personalens motivation är att ingen heltidsanställd har slutat sedan butiken öppnades för åtta

---

<sup>128</sup> <http://www.clasohlson.se>

år sedan. *"Vi vill gärna tro att det är på grund av vår starka företagskultur eftersom folk väljer att stanna här och väljer att jobba inom Clas Ohlson."*

Något som Johan J. (AL) dock har upplevt är att företagsandan är mycket starkare i Insjön. *"Där var Clas Ohlson andan något mycket stort och det var väldigt noga att den eftersträvades, vilket tyvärr inte, alltid, sker på de butikerna utanför dalarna"*, säger Johan J. (AL). Han fortsätter och säger att andan kanske inte är lika tydlig i butikerna på grund av deras arbetstider eftersom mycket av "andan" handlar om att lära känna varandra och att genomföra aktiviteter tillsammans.

#### **4.2.1 Andan i Clas Ohlson butiker**

För att få en uppfattning om hur butikscheferna uppfattar kulturen i den butik de ansvarar för frågade jag dem vilken uppfattning de har om den "anda" som råder i butiken.

Owe (BC) replikerade att han anser att andan inom Clas Ohlson överlag är mer utmärkande än i andra företag, *"vi pratar mycket om andan och tar fram den ofta..."*, säger Owe (BC). Lars (BC) håller med och säger *"andan i butiken är jättebra... i snitt ligger butiken på fyra av fem betygsmässigt... vi har många som bidrar väldigt positivt, det är ju guld värt att ha någon som alltid skrattar och vi har några här."*

När jag frågade Patrik (BC) om andan sa han *"den har blivit bra men den var inte så bra när jag började i butiken. Anledningen till att den är bra nu är för att det är många positiva människor som är glada och engagerade och då lyfter de upp de andra också."* Innan Patrik (BC) blev butikschef fanns det några medarbetare som var oengagerade och som bidrog till att det blev en negativ stämning. *"Det drog definitivt ner motivationen hos de andra också"*, menar Patrik (BC).

#### **4.3 De olika ledarstilarna**

För att få en åsikt om de olika butikschefernas ledarstil bad jag dem beskriva sin egen ledarstil.

Patrik (BC) anser att han sätt att leda är att vara snäll men tuff om personalen inte utför sitt arbete. Han påpekar dock att han inte använder sin ledarstil i syfte att dominera. *"Jag försöker leda gänget genom att föregå med ett gott exempel, det är det viktigaste"*, säger Patrik (BC).

Owe (BC) säger att hans ledarstil är att inte peka med hela handen utan diskutera de problem som uppkommer och försöka hitta lösningar. *"Jag lyssnar mycket på vad alla tycker för att annars bli man ju diktator och det går ju inte"*, säger Owe (BC). Johan T. (BC) menar att hans sätt att leda är "frihet under ansvar" och säger *"min största uppgift är att coacha grupperna och delegera arbetsuppgifter"*.

Nicklas (BC) anser att han är ledaren som är med i gruppen och lyfter fram individer men även lämnar ansvar till medarbetarna för att se om de klarar av det. *"Jag är inte den som står och pekar, utan vill driva tillsammans med dem."* Men han påpekar att det även är viktigt som ledare att diskutera problem som uppstår innan det går överstyr.

Lars (BC) anser att hans ledarstil är pådrivande, engagerad och närvarande, vilket uppskattas av personalen eftersom de tycker att det är bra att det är någon som driver på, som tillför energi och som är tydlig i vad som gäller. Lars (BC) har själv varit på besök i andra Clas Ohlson butiker där ledaren inte var tydlig i sitt ledarskap och som inte var pådrivande, vilket enligt Lars (BC), leder till att medarbetarna i butiken tappar gnistan.

Något som alla de fem butikscheferna har gemensamt är att de alla eftersträvar att vara i butiken så mycket som möjligt istället för att vara på kontoret och sköta det administrativa. De menar att det är i butiken olika dilemman uppstår. Lars (BC) säger *”när jag är i butiken försöker jag vara där jag har mest uppsikt och ser mest... där gör jag mest nytta men ser även vad alla göra.”*

Något annat som är viktigt för butikscheferna är att alltid vara tillgänglig för personalen. Owe (BC) säger *”dörren står alltid öppen, de vet att det är alltid fritt fram och när dörren är stängd är för att det är någonting jätteviktigt.”*

#### **4.4 Motivation i vardagsarbetet**

Motivation är, enligt Patrik (BC), att se till att personalen arbetar, belöna dem men även att fästa uppmärksamhet på att de är duktiga. Patrik (BC) tycker att det är enkelt att motivera de som är engagerade i vardagsarbetet men samtidigt påpekar han att i det närmaste är det omöjligt att motivera de som är oengagerade. Patrik (BC) fortsätter och säger *”det är individuellt, man får gå till individen, man kan inte dra alla över en kam, en del är ju redan så engagerade så att man aldrig behöver säga till dem... men det finns ju alltid någon som inte är så engagerad.”*

Till skillnad från Patrik (BC) tycker Johan T. (BC) att en av de svåraste arbetsuppgifterna man har som butikschef är att motivera och leda personalen, *”motivation är som en brasa, man måste stoppa in lite ved här och där.”* Johan T. (BC) fortsätter och menar att i vardagsarbetet gäller det att skapa motivation hos dem som inte är motiverade eftersom det både finns de som är engagerade och de som likgiltiga vilket smittar av sig. När jag frågar vilka metoder Johan T. (BC) använder för att motivera personalen säger han *”man måste läsa av personerna lite grand när man är i butiken för att veta vad som motiverar den personen.”* Johan T. (BC) menar att vissa individer blir motiverade av att få lösa svåra arbetsuppgifter eller utmaningar medan andra individer motiveras av att bli sedda och bekräftade.

När jag frågar Owe (BC) hur han motiverar personalen i vardagsarbetet säger han *”man kan ju inte göra så mycket åt vardagsarbetet eftersom allt går på rutin. Det man kan göra är att hitta på olika saker med personalen, ha personalfester, vara på teambuilding, det svetsar samman gruppen.* Men han nämner även att man kan motivera personalen i vardagsarbetet genom att berömma och uppmuntra dem. *”Beröm är ett bra sätt att motivera. Det gäller framför allt att man har bra grejer, prylar att jobba med så att man trivs med det man gör”,* säger Owe (BC). Han påpekar även att det är lättare att motivera medarbetarna i ett företag som har medvind vilket Clas Ohlson har, *”man behöver inte så mycket krut för att motivera då, det kan vara svårare att motivera när det går dåligt”.*

Olof (M) som arbetar i Owe (BC) butik anser att det både är lätt och svårt att bli motiverade, men han påpekar att det är betydligt lättare att bli motiverade till exempel i december när försäljningen och kundtillströmningen är som högst. För Olof (M) är motivationen i vardagsarbetet den dagliga kontakten med kunderna men även budgeten och butikschefens förväntningar och krav.

Johan J. (AL) menar att det som gläder och motiverar honom i vardagsarbetet är när han får beröm och uppskattning när han har utfört ett bra arbete. Johan J. (AL) fortsätter och säger att han upplever att han får beröm och uppskattning både från sin butikschef och medarbetare, han menar att det kanske inte är självklart i andra företag men att det är viktigt för dem som arbetar inom Clas Ohlson. Johan J. (AL) anser att något annat som även motiverar honom är hans arbetskamrater men framförallt företaget i sig. *”Att jag varje morgon vaknar och vill iväg till jobbet är en helt fantastisk känsla som jag är oerhört tacksam och glad till att den*

*finns och att jag känner så. Och det är mycket motiverande i sig, att känna att man trivs med sig själv, sina kollegor och sin arbetsplats”, säger Johan J. (AL)*

Johan T. (BC) tycker att beröm motiverar när det är befogat eftersom om det ges för mycket kan det gå inflation i det, *”det ska komma vid rätt tillfälle med rätt dos.”* Lars (BC) delar samma åsikt och säger att själva tricket är att ge beröm som är sanningsenligt.

Owe (BC) menar att alla behöver en klapp på axeln och få höra att de är duktiga eftersom det annars kan leda till att personalen inte utvecklas och att arbetet går på rutin. Johan T. (BC) instämmer och säger att ibland räcker det med en ryggdunk, *”vissa sprudlar av energi medan vissa måste man ge kraftiga utmaningar, och andra tydliga instruktioner.”* Även Johan J. (AL) menar att han som arbetsledare blir motiverad av att känna sig uppskattad, han fortsätter och säger *”det räcker oftast med en klapp på axeln eller bara att någon säger ”bra jobbat!” Det är något som alla kan göra och det känns oerhört bra att få höra det”.*

När jag frågar Lars (BC) om hur han motiverar personalen i vardagsarbete när allting går på rutin säger han *”man försöker hela tiden hitta på nya saker till exempel bygga om i butiken, prata om förbättringar och komma med nya saker”.* Lars (BC) anser att även om det är svårt är det en viktig del i hans arbete att tillföra energi och inte låta det bli slentrian. *”Det finns hela tiden någonting man kan prata om.”* Lars (BC) fortsätter och säger att det är lätt att motivera eftersom han själv trivs med sitt arbete vilket gör att hans engagemang sprids bland personalen och därav blir det lättare att motivera. Han anser att personalens motivation i vardagsarbetet i en stor utsträckning påverkas av ledarens engagemang.

Även Nicklas (BC) tror att det är lätt att hamna i det slentrianmässiga och av den orsaken är det viktigt att ändra metoder ibland, *”det man gör är kanske att störa lite i det rutinmässiga, men en del rutiner kan vara bra också.”*

Patrik (BC) har själv varit tvungen att degradera två arbetsledare på grund av att de inte var tillräckligt engagerade. Han ansåg att det inte var lämpligt som arbetsledare att vara oengagerad. Arbetsledarens oengagemang ledde även till att personalen blev upprörda eftersom de upplevde att de inte fick någon hjälp av arbetsledaren. *”Han drog ju ner motivationen bland personalen genom att bland annat inte hjälpa dem när de behövde hjälp”* säger Patrik (BC) om en av arbetsledarna. Just nu har Patrik (BC) fyra arbetsledare som han är mycket nöjd med.

#### **4.4.1 Medarbetarsamtal**

Många av butikscheferna tycker att medarbetarsamtal är ett bra sätt att motivera personalen. Johan T. (BC) säger att eftersom motivation är oerhört olika från person till person försöker han ta fram det vid medarbetarsamtal. Han menar att samtalen även visar hur vissa av individerna utvecklas, *”vissa har större behov av det än andra, framför allt i början”* säger han.

Lars (BC) säger att när han har haft medarbetarsamtal med personalen har det framkommit hur pass motiverade personalen blir av att bli informerade om allt från siffror till branschinformation. Där har Lars (BC) fått positiv feedback av personalen där de upplever att de blir informerade i högsta grad.

Som det har framkommit tidigare fanns det en del individer som inte var engagerade i Patriks (BC) butik, dock innan Patrik (BC) blev butikschef. För att nå fram till dem hade han medarbetarsamtal med dem med förhoppning att de skulle växa i sig själva. Patrik (BC) säger *”motivation är ju inte bara på jobbet, det är ju hela livet.”* Han menar att är man negativ som

person då är det aldrig tillfredställande, vad man än gör, vilket avgör hur pass motiverad man är. Av den orsaken tycker han att det är viktigt att man är positiv.

#### 4.4.2 Morgonmöten

I varje Clas Ohlson butik har de morgonmöte innan de öppnar butiken och vissa butikschefer använder den tiden för att sprida positiv stämning och motivera personalen inför arbetsdagen medan andra butikschefer ser tiden som tid för att fika och umgås.

Johan T. (BC) anser att morgonmötena är bra om någon vill ventileras. Men det ger även tillfälle att diskutera hur butiken ser ut och hur försäljning går. Även Owe (BC) menar att morgonmötena är viktiga eftersom det ger ”färska information”.

Lars (BC) är av samma åsikt och menar att det är viktigt att uppmuntra personalen på morgonen men på ett naturligt sätt. *”Man upptäcker mycket på morgonmötena, man ser direkt om det är någonting, och när man prata får man även feedback”*, säger Lars (BC)

Men morgonmötena för Lars (BC) är likaså ett sätt att få personalen att utvecklas, *”mötena används även som utbildning som gör att personalen får växa eftersom de får hålla korta föredrag om till exempel olika produkter”*. Lars (BC) menar att det är viktigt att uppmärksamma de som är tystlåtna och morgonmötena är ett bra tillfälle att göra det.

Nicklas (BC) anser att informationen som tas upp på morgonmötena motiverar, där han även behandlar positiva och negativa ting. Men han anser att det är lättare att få en butik att bli negativ än positiv, *”det får inte bli för mycket negativt snack eftersom det då drar ner gruppen och butiken, det negativa kommer man ihåg men kanske inte det positiva”*.

I Patriks (BC) butik använder de tiden på morgonen till att fika och umgås istället för att prata om försäljning, därmed anser inte Patrik (BC) att morgonmötena är motiverande. *”Jag vet inte om det är motiverande eller demotiverande att börja dagen sådär, det kan vara lite segt ibland”* säger Patrik (BC).

Även Lars (BC) som anser att morgonmötena är oerhört viktiga anser att det likväl är viktigt att personalen får tid att umgås med varandra, *”det är bra när hela gänget får fika ihop eftersom det blir en lagkänsla då och sammanhållning som har varit viktig för mig att bygga upp”*.

#### 4.4.3 Prestationslönesystem

Lönen på Clas Ohlson är enligt kollektivavtalet men de har ett prestationslönesystem där de får provision för hela butiken när de säljer så mycket som möjligt under så få timmar som möjligt. Prestationslönesystemet används ofta som ett tillvägagångssätt att uppmuntra personalen att utföra ett bra arbete. Man får som anställd ta del av prestationslönesystemet först efter det att man har arbetat 500 timmar inom företaget. Både heltids och deltidsanställda får ta del av den. Det ger en betydande ökning på ordinarie månadslön. Arbetsledarna får ett påslag eftersom de har mer ansvar och butikschefens bonus baseras på hur bra försäljningen i Sverige varit<sup>129</sup>. Belöningen som företaget får tillbaka för deras personalpolicy och starka fokus på medarbetarna är en låg personalomsättning<sup>130</sup>.

Owe (BC) tror att en av de viktigaste drivkrafterna för att utföra sitt arbete är bland annat lönen eftersom den bidrar till att personalen tycker att det är roligt att gå till arbetet. Johan T.

---

<sup>129</sup> Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle

<sup>130</sup> Clas Ohlson Årsredovisning 2004/2005 sid 10-15

(BC) instämmer och säger *”man ska inte sticka med under stolen att lönen är en viktig del av motivation, det är ändå den som betalar din fritid”*.

Lars (BC) säger att prestationslönen är avgörande för butikerna. *”Den är ju ganska stor del, vi ligger nog på 25 kronor extra per timme i Gävle, så det är jätte mycket pengar, flera tusen per månad.”* säger Lars (BC). Det leder till att butikspersonalen på Clas Ohlson tjänar generellt bättre än någon annan detaljhandel.

Lars (BC) menar att när det till exempel är stressigt och mödosamt på morgonen med upppackningen med lite personal märks det månaden efter i personalens plånböcker, *”det klart att det motiverar ju, absolut, och det kan få folk att stanna kvar, det är många deltidare som tackar nej till andra jobb för att hänga hos Clas Ohlson, det är ju bättre betalt”*. Patrik (BC) och Johan T. (BC) håller med och säger att högre lön motiverar personalen och därför tycker de att prestationslönesystem är ett bra sätt att motivera.

Johan T. (BC) säger att personalen är intresserade av att följa prestationslönesystemet, *”det är en morot, den motiverar dem väldigt mycket eftersom den direkt påverkar deras lön...”*.

Nicklas (BC) instämmer och säger att man även kan använda prestationslönesystemet till att motivera personalen genom att till exempel säga *”gör vi såhär så får vi det här i slutet av månaden”*. Owe (BC) har samma åsikt som de andra butikscheferna och säger *”idag hjälper man varandra väldigt mycket på grund av belöningsystemet”*.

Pontus (AL) och Matilda (M) som själva är medarbetare är mycket positiva till prestationslönesystemet och anser att systemet är rättvist utformat. Även Olof (M) är positiv till prestationslönesystemet och säger *”incitamentsprogram är ett utmärkt system och gör, tycker jag, alla till vinnare.”*

#### **4.4.4 Rotationsschema**

När de arbetar är det två skift med två arbetsledare och två medarbetare i varje skift. Varje morgon packar de upp varor i tre timmar, här hjälper även butikschefen till. Nicklas (BC) är övertygad att för att motivera personalen på morgonen när upppackningen av varor sker är det viktigt att han är positiv eftersom det smittar av sig.

Inom butiken använder de sig av arbetsrotation för att alla ska arbeta på alla avdelningarna och med dess uppgifter. Rotationsschemat innebär att personalen byter station varje timme, så att alla i personalen kan arbeta på kundservice, orderdisken, informationsdisken och kassan. Detta leder till att det inte blir de vanliga indelningarna som till exempel det manliga könet med elektronik och det kvinnliga med kassan men det medför även att arbetet aldrig blir monotomt. Enligt Matilda (M) är arbetsrotationen mycket bra och den bidrar till att personalen håller humöret uppe då arbetsuppgifterna är varierande. *”Man vet ju personligen hur man blir i humöret när man sitter i kassan halva dagen”*, säger Matilda (M) utifrån erfarenhet från tidigare arbete. Precis som butikspersonalen anser Owe (BC) att rotationssystemet är positivt eftersom den gör att personalen inte får några förslitningsskador när de sitter i kassan och det leder även till att dagarna går fortare.

Arbetsrotationen leder även till att sammanhållningen bland personalen blir bättre och att alla är på samma nivå. Arbetsledare Pontus (AL) säger att arbetsrotationen bara har uppfattats som positivt. *”Det som vi skulle kunna se som en nackdel är att spetskompetens som personalen får då de bara arbetar på en avdelning försvinner”*, säger Pontus (AL). Men fortsätter och berättar att det aldrig har uppfattat det som ett problem på grund av att Clas Ohlson inriktar sin försäljning mot den breda massan och inte till de kunder som kräver specifik kompetens.

Owe (BC) delar samma åsikt och menar att personalen istället blir all-around och lär sig mycket.

#### 4.4.5 Kompetensuppbyggnad

För att behålla kompetenta medarbetare skapar företaget utvecklingsmöjligheter såsom kompetens- och personlig utveckling, därför läggs en utbildningsplan varje verksamhetsår för hela företaget. Där får medarbetarna möjlighet att utvecklas inom såväl sitt specialområde som andra områden. Alla butikschefer menar att personalen vet att det finns utvecklingsmöjligheter.

Johan T. (BC) tror att det kan vara en av personalens drivkrafter i arbetet, att hela tiden kunna utvecklas så att arbetet inte går i rutin och blir monotomt. Men han menar även att det är olika från person till person eftersom en del strävar efter att uppnå högre positioner medan andra är nöjda med den ställning de har.

Det finns olika utbildningsområde och inom dessa områden finns det tre olika steg, där steg ett är grundläggande utbildning och sedan ökar kunskapsnivån successivt. Men det finns även utbildningar via intranätet och videokonferens. Tanken är att alla heltidsanställda ska läsa de grundläggande nivåerna inom alla områden och sedan ska de ansvariga gå vidare på de följande stegen. Hur mycket utbildning varje medarbetare får ta del av beror på hur ivriga de är att vidareutbilda sig. *"Man har en möjlighet att jobba sig uppåt om man vill och har ambition"*, säger Pontus (AL).

Owe (BC) tror definitivt att det motiverar personalen att få åka iväg på utbildning, att inte alltid behöva vara i butiken. Nicklas (BC) håller med och säger *"personalen är väldigt positiva till att få åka på utbildningar, men även att få söka till olika projektgrupper vid nya butiker, det är också en morot."* Han menar att det finns mycket möjligheter och de som får åka iväg är de som har varit engagerade.

Lars (BC) tror att en annan faktor förutom trivsel och lön som motiverar är att personalen känner en utveckling. Men han säger även att det underlättar att det är ett företag som växer, det innebär att det behöver inte sluta någon för att det ska bli nya tjänster, utan det blir nya tjänster med expansionen. Han nämner ett exempel som har motiverat några medarbetare i hans butik, och det är nyöppningen i London. Han säger att det redan finns de som har siktat in sig på att söka till London och att det är något som motiverar dem. *"För svenskarna som åker till London blir det ju ett projekt att öppna butikerna, att jobba i London i tre månader... det är ju en rätt häftig grej att vara med om."*

#### 4.4.6 Välbefinnande på arbetsplatsen

När jag frågar Lars (BC) om vad han tror främst motiverar personalen i vardagsarbetet säger han *"nä, men trivseln är ju ändå det som får en att göra det där lilla extra, lönen visst, den måste vara på en viss nivå, absolut"*. Lars (BC) menar att på sikt är det stämningen och trivseln som är helt avgörande för att personalen ska stanna kvar. *"Att få folk att stanna kvar finns det hundratals undersökningar om, det är ju att trivseln och ledarskapet..."* säger Lars (BC).

Både Nicklas (BC) och Owe (BC) är övertygad om att trivseln betyder mer än lönen *"Man måste känna att det är roligt att gå till jobbet men sen är det självklart att pengarna också är viktigt"* säger Owe (BC). Johan T. (BC) håller med och menar *"när det kommer till kritan så är ju inte lönen det absolut viktigaste utan det är ju att man trivs men om jag skulle gå in och säga att alla får 5000 så visst det är ju en motivation men sen blir det naturligt."* Även Johan

J. (AL) som är arbetsledare menar att det som har fått honom att vara kvar så länge på företaget är enbart trivseln. *”Om jag inte hade trivs på min arbetsplats så hade jag slutat för länge sen. Just det här att jag kan vakna varje dag och känna att satan va kul att det är en ny arbetsdag, ingen ångest bara glädje, det är stort. Sen att vi har en väldigt bra lön är ju inte direkt någon nackdel, men som jag känner det är det bara en bonus inte en anledning till att jobba kvar”*, säger Johan J. (AL). Olof (M) är av delad mening och anser att det som har fått honom att stanna kvar i företaget är både lönen och trivseln.

Patrik (BC) kunde inte riktigt sätta fingret om det är trivseln eller lönen som motiverar mest i vardagsarbetet. Men han tror att en av faktorerna som får personalen att stanna kvar i företaget är att de heltidsanställda enbart behöver arbeta var fjärde helg. Patrik (BC) tror även att en annan motiv till att personalen inte slutat är för att de trivs bra med varandra. Även Owe (BC) är övertygad om att det är otroligt viktigt att personalen känner att de har bra arbetskamrater och även en bra ledning.

Men som butikschef har Nicklas (BC) även förstått att det alltid är några som enbart kommer till arbetet för lönen. När Nicklas (BC) förstod att det fanns sådana individer i butiken var det inte acceptabelt för honom men han insåg att han inte kan påverka dessa individer och därmed måste acceptera situationen, dock endast i den utsträckningen att de utför sina arbetssysslor.

När jag har genomfört de olika intervjuerna har jag förstått att det sällan någon som slutar i företaget, i genomsnitt stannar en anställd i cirka nio år på företaget vilket är relativt lång tid för en detaljhandel. Owe (BC) förklarar detta med att säga *”det är nog sammanhållningen och delvis lönen som får personalen att inte sluta, jag tror att det måste vara att det är en ‘bra anda’ som gör att de stannar kvar i företaget.”* Owe (BC) själv säger att det som har motiverat honom att stanna kvar på Clas Ohlson är för att det är ett bra företag där de tar hand om de anställda. *”Jag har arbetat på många olika ställen men det finns ingen liknelse med Clas Ohlson, det är makalöst bra”*. Även Lars (BC) tror att den bidragande faktorn till att folk inte slutar på företaget är företagets grundvärderingar som innebär att de är hemskt måna om personalen, Lars (BC) säger *”lönen spelar en hel del in, men så väljer vi ofta att om det finns två sätt att tolka en regel... ena är till företagets fördel och den andra är till personalens fördel så väljer Clas Ohlson väldigt ofta att välja efter personalens fördel och det märker personalen”*.

Lars (BC) tror att en annan anledning till personalen stannar kvar länge i företaget kan bero på att det företaget hela tiden expanderar. *”Om det inte hade varit för expansionen, att det hela tiden finns nya tjänster och att det händer nya grejer då kanske det hade varit en annan siffra men det bidrar ju till att behålla folk.”* Lars (BC) menar att det även bidrar till att behålla ivriga personer som hela tiden vill ha utmaningar eftersom de då kan stanna kvar i företaget på grund av expansionen.



## 5. Analys

*I detta kapitel vävs empiri samman med teorier, analyser och reflektioner. Därefter beskrivs bland annat de sociala -och ekonomiska grunderna och jämförs utifrån utvald teori. Syftet med denna uppdelning är att göra informationen överskådlig för läsaren.*

### 5.1 Ledarskapet skall motivera medarbetarna i vardagsarbetet

Det finns många olika teorier och hur ledarskapet ska användas för att medarbetarna ska ha riktlinjer att följa. Några av dessa är Hellriegels managerial approach som fokuserar på ledarens förmåga att sätta mål och använda målen som belöning<sup>131</sup>.

Personligt tycker jag att butikscheferna på Clas Ohlson kombinerar tre olika ledarskapstilar av *managerial grid model*. De använder bland annat land klubb stilen och medelväg stilen eftersom företaget överlag försöker balansera produktionen och medarbetarnas välbefinnande, detta på ett sätt där de vill ha så hög omsättning som möjligt samtidigt som de är väldigt måna om medarbetarnas välbefinnande. Det leder till att det skapas en trygg och bekväm miljö men även en familjärkänsla.<sup>132</sup> Det framgår i empirin att både butikscheferna och medarbetarna anser att de arbetar i en god miljö med en bra anda. Butikscheferna använder sig även av stödjande beteende eftersom de ofta uppmuntrar och involverar medarbetarna i att ta beslut<sup>133</sup>. Även detta framkommer i empirin, där butikscheferna påstår att de ofta tar beslut beroende på hur medarbetarna bedömer situationen.

På liknande sätt har Bengtson påvisat att ledarskapet är av största betydelse<sup>134</sup>, vilket även är underförstått i empirin. En förutsättning för att kunna motivera medarbetarna i vardagsarbetet är att ledarna känner att deras arbete är stimulerande. Vid intervjuerna var det några av butikscheferna som påpekade hur viktigt deras roll är vid motivation. De ansåg att medarbetarna var motiverade och engagerade i vardagsarbetet på grund av att de själva var det. De påstår att deras engagemang sprids bland personalen vilket leder till att personalen då uppfattar vardagsarbetet som mer motiverande.

Några av butikscheferna påstod att om man är positiv till omgivning blir även allt annat positivt, det leder till att det påverkar motivationen i arbetet. Detta balanserar bra med Herzberg teori, där han påstår att en anställds motivation till arbete förstås som bäst när respektive attityd av den anställde är förstådd<sup>135</sup>.

Även Hellriegel anser att sinnesstämningen till omgivningen påverka en individs motivation beroende på exempelvis olika behov och värderingar. Det kan innebära att för att kunna motivera varje individ på arbetsplatsen behöver butikscheferna känna till medarbetarnas individuella särdrag.<sup>136</sup> Detta antagande är enligt mig förståeligt av den orsaken att det är ledaren som leder arbetet och likaså sätter upp normer och standards. Därmed sänder ledaren ut direkta och indirekta signaler som medarbetarna uppfattar, vare sig de är positiva eller negativa.

Några av butikscheferna ansåg att det finns medarbetare som är oengagerade av naturen, dessa butikschefer menar att det bara acceptera inställningen eftersom de redan försökt ändra deras karaktär att bli mer engagerade, men misslyckats. Sedan finns det butikschefer som inte

---

<sup>131</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 376

<sup>132</sup> Ibid, sid 412

<sup>133</sup> Ibid, sid 413

<sup>134</sup> Bengtson, (2001), sid 31

<sup>135</sup> Mark A. Tietjen, Robert M. Myers, Motivation and job satisfaction

<sup>136</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 377

accepterar detta och försökte att omdirigera medarbetarens position. Detta kan kopplas samma med teori X och Y<sup>137</sup>, där teori X gör antaganden om att människan är lat, passiv och föredrar att få order<sup>138</sup> och teori Y anser att medarbetare inte är lata av naturen utan har blivit det på grund av resultatet från deras erfarenhet av företaget. Det menas att ledaren ska hjälpa individen att utveckla kompetens.<sup>139</sup> Ideligen är det ledaren som avgör hur pass engagerad medarbetarna ska vara och därmed anser jag att butikchefen kan prägla individens kompetens genom att erbjuda utmaningar. Av den orsaken är det viktigt att ledaren har mer av karaktär teori Y än teori X eftersom det påverkar motivationen hos medarbetarna.

Att ledarskapsbeteenden kan läras har Hellriegel presenterat teser om<sup>140</sup> och vissa av butikscheferna har lärt sig detta beteende. Jag upplevde dock en viss osäkerhet bland butikscheferna som har uppgraderas från medarbetare. Osäkerheten låg inte deras agerande utan snarare att de inte riktigt kunde sätta fingret på vad som egentligen motiverar medarbetarna till skillnad från butikscheferna som intog ledarskapsrollen på en gång.

## **5.2 Vad är den primära motivationsfaktorn på arbetsplatsen?**

### **5.2.1 Sociala grunder**

Människan spenderar den mesta av sin vakna tid på arbetsplatsen. Så följer därav att något som åtskilliga människor uppfattar som något självklart är att de viktigaste sociala kontakterna uppstår på arbetsplatsen<sup>141</sup>. Clas Ohlson har tagit vara på det och insett att sociala grunder skapar trygghet och ger upphov till energi. Ett bevis på att Clas Ohlson har lyckats med de sociala grunderna är att en anställd sällan slutar inom koncernen. Vid ett av intervjutillfällena sa en butikschef att han har varit verksam på andra företag men att det aldrig har funnits någon liknelse med Clas Ohlson. En sådan betraktelse tolkar jag som att Clas Ohlson är attraktivt företag som arbetsgivare, men även hur motiverande det bör vara att arbeta på en sådan arbetsplats.

Något som motiverar människan enligt Bengtson är de ”mjuka” faktorerna, det vill säga att bli sedd och få bekräftelse men även att få arbeta i en harmonisk och stimulerande omgivning.<sup>142</sup> Det är likaså betydelsefullt att få ta ansvar och känna att det finns möjlighet att utvecklas – både privat och professionellt.<sup>143</sup> Empirin åskådliggjorde att butikscheferna anser att de är skickliga på att få personalen att känna sig sedda och även ge dem bekräftelse. Vid de olika intervjuerna med medarbetarna bekräftades det att de anser att butikscheferna är duktiga på att tillvarata de mjuka faktorerna.

Enligt Hellriegel finns det bland annat tre viktiga faktorer vid motivationsarbete, dessa tre är att belöna personalen, ge dem beröm och utmaningar. Intervjuerna med butikscheferna åskådliggjorde att de använder dessa tre beståndsdelar för att motivera. Men butikscheferna var även noggranna med att påpeka att motivation är något individuellt och att de behöver gå till individen för att förstå vad som verkligen motiverar denne.

---

<sup>137</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 409-411

<sup>138</sup> Bolman & Terrence, (1997), sid 130

<sup>139</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 409-411

<sup>140</sup> Ibid, sid 409

<sup>141</sup> Bengtson,(2001), sid 30

<sup>142</sup> Ibid, sid 32

<sup>143</sup> Ibid, sid 26

Jag anser att empirin visar tydligt att butikscheferna använder *belöningsmakt* som innebär att medarbetare gör det butikschefen vill i tron att deras beteende kommer att belönas.<sup>144</sup> Jag uppfattar det så på grund av att de ofta belönar medarbetarna när det är befogat och i gengäld utför medarbetarna ett utomordentligt arbete.

En annan motivationsfaktor som alla butikscheferna delade åsikt om var att det är svårt att motivera i vardagsarbetet av den orsaken att det ofta går på rutin. De menade att på grund av detta är det viktigt att ändrar i rutinerna emellanåt som att till exempel sätta ihop en projektgrupp som får åka till en annan butik och vara delaktiga i att konstruera butiken innan öppning. Men ändra i rutinerna kan även vara något enkelt som att åka på teambuilding, vilket svetsar samman personalstyrkan.

Det finns även en annan faktor på Clas Ohlson som gör att arbetet inte blir lika monotomt, det är rotationsschemat. Det bekräftades i det empiriska materialet att alla respondenter var positiva till rotationsschemat. De menade att rotationsschemat gör att arbetet inte blir monotomt och slentrianmässigt vilket givetvis motiverar dem att arbeta kvar på Clas Ohlson. Det icke-monotona arbetet hör samman med Hellriegels tes om motivation som innebär att medarbetarnas motivation påverkas av hur deras arbeten är utformade<sup>145</sup>.

### 5.2.2 Ekonomiska grunder

Bengtson har åsikter om att lönen enbart är något sekundärt. Hagemann är av samma åsikt och enligt hans teori är lönen överskattad som motivationsfaktor på grund av att det inte motiverar på samma sätt som trivsel, stimulerande arbetsmiljö och möjligheter till kompetensuppbyggnad.<sup>146</sup> Så gott som nästan alla butikscheferna som blev intervjuade ansåg att personalen förblir kvar på företaget framför allt på grund av välbefinnandet på arbetsplatsen, där de upplever att de arbetar i ett företag där de blir väl omhändertagna. En av butikscheferna nämnde att det som får medarbetarna att göra det där lilla extra är trivseln. Men även medarbetarna delar samma åsikt när de anser att om de inte funnit sig tillräta på företaget eller med arbetskamraterna, hade de sagt upp sig. Dessa medarbetare menar bokstavligen att den goda lönen som ges på Clas Ohlson enbart är något sekundärt. Butikscheferna anser dock att lönen spelar en stor roll men för att kunna behålla personalen inom företaget längre än vad man brukar göra inom detaljhandeln, är det på grund av trivseln och personalpolitiken.

Butikscheferna menar även att anledningen till att lönen inte är det viktigaste kan bero på att människan av naturen vänjer sig vid det hon får. De menar att en lönehöjning därmed inte skulle vara effektivt i längden eftersom det blir en vana efter en längre tid.

Lilja har presenterat artikeln ”*Motiverade medarbetare får företaget att frodas*” som åsyftar att det är grundläggande att ledaren visar uppskattning och att denne kan göra det med till exempel ett belöningssystem<sup>147</sup>. Hagemann är av samma åsikt men menar att det även är en utmaning för företagen att utveckla ett belöningssystem som verkligen motiverar och är rättvist utformat<sup>148</sup>. Jag har en åsikt om att Clas Ohlson har lyckats skapa ett motiverande och rättvist belöningssystem. Detta eftersom personalen själva är den avgörande faktorn för hur stort pålägg på lönen de ska få varje månad. Butikscheferna menar att ett sådant prestationslönesystem kan leda till att sporra och motivera personalen till att göra sitt yttersta.

---

<sup>144</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 405

<sup>145</sup> Ibid, sid 376-377

<sup>146</sup> Hagemann, (1990), sid 29

<sup>147</sup> [http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal\\_agare.htm](http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal_agare.htm)

<sup>148</sup> Hagemann, (1990), sid 14

Även Bryttings teori om *integrerad motivation* som syftar till att individen som arbetar i en organisation ska uppleva att ju mer personen anstränger sig, desto mer motiverande känns det <sup>149</sup>. Jag anser att Clas Ohlson har lyckats uppnå det med utformningen av prestationslönesystemet.

Men, det måste poängteras att på alla arbetsplatser finns det individer som anser att lönen är största prioritet och att välbefinnande på arbetsplatsen eller att arbeta på ett bra företag endast är något sekundärt. Även på Clas Ohlson finns det sådana individer men prioritering av lönen leder till att de inte engagerar sig på samma sätt som de individer som är motiverade. Jag anser dock att dessa individer inte blir långvariga på företaget av den orsaken att de inte har något som stimulerar dem.

### **5.3 Kompetensuppbyggnad**

Hagemann påpekar flitigt att det är viktigt för människan att utvecklas för att följaktligen bli stimulerade att utföra ett bättre arbete. <sup>150</sup> Men det är även viktigt för företagen att uppmuntra kompetensuppbyggnad hos medarbetarna eftersom de därmed känner lojalitet till företaget på grund av att de har bestått med resurser. Jag anser att många individer känner att så länge de har utvecklingsmöjligheter och anser sig blir sedda som mer än bara resurs för företaget, är inte lönen längre det avgörande för att de ska prestera, vara motiverade och lojala till företaget. Därmed har jag en åsikt om att Clas Ohlson har tagit på vara på kompetensuppbygganden. Detta på grund av att det är ett företag som investerar i personalen redan vid början av anställningen som leder till att de får produktiva individerna. Jag anser att de blir produktiva medarbetare på grund av att individen då vet vad hon arbetar med.

Butikscheferna var av samma mening om hur motiverande det är med kompetensuppbyggnad. Den kompetensuppbyggnad som företaget bland annat erbjuder är olika slags utbildningar men även möjlighet för medarbetarna att åka som projektgrupp vid nyöppning av butik, vilket är stimulerande och motiverande eftersom man då byter miljö.

Men även företagets expansion kan ses som kompetensuppbyggnad eftersom det då finns positioner som medarbetarna kan uppgraderas till om det har rätt kompetens.

Något annat som är kompetensuppbyggande är medarbetarsamtal. Jacobsen har presenterat en teori om hur viktigt det är med medarbetarsamtal där butikschefen kan diskutera med medarbetaren om hur arbetet står i förhållande till målen, eftersom individers motivation stärks då. Jacobsen har även framlagt teser om att individen bör själv vilja utvecklas innan det leder till ökad prestation. <sup>151</sup>

### **5.4 Kommunikation och information**

Det är välbekant att ett företag inte kan bli framgångsrikt om de anställda på företaget inte kommunicerar. Bengtson menar att en rak och öppen kommunikation på arbetsplatsen får många positiva effekter på medarbetarna av den orsaken att det hjälper att ge feedback på ett konstruktivt sätt som därmed leder till ökat engagemang. <sup>152</sup> Eftersom en stor del av motivationen skapas genom delaktighet är det i högsta grad viktigt att personalen får den informationen de behöver i avsikt att de känner att de är delaktiga. <sup>153</sup>

---

<sup>149</sup> Brytting, (1998), sid 95-96

<sup>150</sup> Hagemann, (1990), sid 29

<sup>151</sup> Jacobsen, (2002), sid 324

<sup>152</sup> Bengtson, (2001), sid 60

<sup>153</sup> Hagemann, (1990), sid 13

Ingen av butikscheferna vill vara den som dominerar och ta alla beslut själv, utan de vill diskutera problem som uppstår med medarbetarna men fatta det slutgiltiga beslutet själv. Det leder till att personalen känner att de har inblick i verksamheten men även att de kan påverka sin arbetssituation, vilket enligt Hellriegel är oerhört viktigt.<sup>154</sup>

Enligt min uppfattning är Clas Ohlson ett ”öppet” företag där alla oavsett position får ha inblick i verksamheten, denna offentlighet används i synnerhet i butikerna där personalen ofta får komma med åsikter om ting som berör dem. Det medför att alla som är engagerade i företaget vet de uppsatta målen men även hur de ska uppnå dem.

De butiker som använder tiden på morgonmötena för att informera får positiv feedback från medarbetarna eftersom de vill bli informerade om vad som försiggår. De använder även informationen som ett verktyg för att motivera. Som en av butikscheferna sa ”färsk information peppar”.

---

<sup>154</sup> Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), sid 418

## 6. Slutsats

*I detta avslutande kapitel kommer jag att presentera det som har framkommit av min undersökning och tillkännage mina personliga reflektioner och åsikter om motivationsarbetet på Clas Ohlson. Jag kommer att avsluta detta kapitel med att diskutera kring det övergripande syftet men även tillägga vad som kunde ha gjorts bättre.*

Vid motivationsarbete finns det ett flertal olika påverkningsfaktorer. Använder man dessa på ett effektivt och välplanerat sätt leder det ofta till förhöjt motivationsarbete.

Dessa faktorer är bland annat *väl kommunicerad företagsmål, kompetensutveckling, god personalpolitik* och *belöningar* av olika slag. Den slutsats jag kan dra av mina studier är att butikscheferna på Clas Ohlson använder dessa faktorer för att öka motivationen i vardagsarbetet.

Väl kommunicerade företagsmål uppstår när det är ett bra informationsflöde i organisationen. Det leder även till att medarbetarna vet vad som pågår i olika delar på företaget, som enligt mig, är otroligt motivations höjande. Jag anser även att dessa företagsmål bör vara av långsiktig och också kortsiktig karaktär för att motivera de anställda. Målsättningarna behöver dock inte vara mål som ska vara uppnådda vid en viss tidpunkt. Det ska snarare vara mål som medarbetarna får förståelse för, bland annat för att det skapar en känsla av delaktighet. Men uppsatta mål leder även till kompetensutveckling av den andledningen att vet man företags mål är man även medveten om vilken kompetens som krävs för att nå de uppsatta målen.

För att underlätta känslan av samhörighet anser jag att det är viktigt att medarbetarna känner en viss trygghet på företaget men även att de alltid kan få hjälp med olika problem vid behov. Att bli inledande i grupper och använda sig av arbetsrotationen anser jag är en bra lösning. Eftersom tryggheten då blir gruppen man arbetar med men även att man känner att man kan alla de olika göromålen i hela butiken. Detta sätt att arbeta på bidrar till att alla i butiken är insatta i alla uppgifter och blir mer medveten om vad som pågår i företaget.

Något annat som jag anser skapar en trygghetskänsla på Clas Ohlson är den starka företagskulturen. Vid alla intervjuer jag genomförde framgick det att alla respondenter var välmedvetna om företagskulturen och ansåg att andan i företaget var en av de faktorer som fick medarbetarna att stanna kvar på företaget. Det, skapar enligt mig, en stark lojalitet till företaget. Det bör dock understrykas att det både tar tid och energi att en skapa en stark företagskultur som leder till en arbetsplats med motiverade medarbetare.

Vid motivationsarbete är det även viktigt att ta hänsyn till de ekonomiska grunderna. Belöningar av olika slag är något som ofta används som morot för att få medarbetarna motiverade till att utföra ett bra arbete. Jag har ofta förmodat att belöning såsom bonus är en bra motivationsfaktor. Men efter studies utförande har jag förstått att det kan vara något sekundärt om man arbetar på ett bra företag.

Prestationslönesystemet som Clas Ohlson dock använder har en betydande roll eftersom det ger medarbetarna en inblick om hur butiken ligger till kompetensmässigt men det skapar även en gemensam grund för medarbetarna eftersom prestationslönesystemet inte är individuellt.

Vid genomförande av olika studier är det viktigt att vara kritisk. Vid min studietid på Högskolan i Gävle har jag genomfört ett antal studier om Clas Ohlson som har berört olika

ämnena. Vid varje tillfälle har det vara otroligt svårt att hitta någon kritik. Jag anser att det bland annat har sin grund i den starka företagskulturen som skapar en stark anda.

Något man dock kan vara kritisk mot är att butikscheferna anser att det nästan är omöjligt att motivera i vardagsarbete när det går på rutin. Kritiken riktas mot att de ansåg att det inte kunde göras något åt rutinarbetet förutom att ändra i rutinerna som att till exempel låta en projektgrupp åka bort. Kritiken kan även riktas mot att synsättet att man inte kan göra något åt vardagsarbetet leder till att de omotiverade fortsätter vara oengagerade.

Demotiverade medarbetare är något som genomsyrar hela butiken, därför är det väldigt viktigt att till exempel förflytta dem till en avdelning där det är mer självständigt arbete så att deras oengagemang inte sprids till de andra medarbetarna.

Samtidigt är det svårt att kritisera butikscheferna för detta eftersom de precis som alla andra är vanliga människor och trots deras ledaregenskaper har de ingen övernaturlig förmåga att motivera medarbetarna på ett sätt där det aldrig förekommer slentrian i vardagsarbetet. Detta, anser jag, är ett problem som alla ledare handskas med.

Jag anser att studiens syfte har uppfyllts genom mina genomgripande studier som jag har erhållit genom olika teorier från utvald litteratur, men även via intervjuer med utvalda butikschef och medarbetare på Clas Ohlson. De intervjuer som har genomförts har medvetet inkluderat butikschef på studieobjektet Clas Ohlson men för att även få en annan synvinkel på hur ledarskapet motiverar vardagsarbetet intervjuade jag ett fåtal medarbetare på företaget.

Jag är väl införstådd om att vissa generaliseringar har gjorts, men detta var ofrånkomligt eftersom jag var tvungen att utgå från en mindre empirisk studie. Vid ett större arbete hade jag kunnat göra flera kvalitativa undersökningar, där flera högre positioner hade kunnat bli ifrågasatta, vilket hade gett ett större underlag för att besvara mina frågeställningar.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Litteratur

- Adair, John, *Effective motivation: how to get extraordinary results from everyone*, London: Pan, 1996
- Alvesson Mats, Deetz Stanley, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund : Studentlitteratur, 2000
- Andersson, Curt, *Organisationsteori*, Lund : Studentlitteratur, 1994
- Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund : Studentlitteratur, 2000
- Bengtson, Ingvar, *Ketchupeffekten : utveckla laganda, ledarskap och motivation, med resultatgaranti!*, Stockholm : Ekerlid, 2001
- Bergengren, Maria, *Organisation & ledarskap : 1+1=3 : om organisationen och dess människor*, Stockholm : Bonnier utbildning, 2003
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap : kreativitet, val och ledarskap*, Lund : Studentlitteratur, 1997
- Bryman Alan, *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund, Studentlitteratur, 1997
- Brytting, Tomas, *Företagsetik*, Malmö : Liber ekonomi, 1998
- Christensen, Lars, Engdahl Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, *Marknadsundersökning: en handbok*, Lund: Studentlitteratur, 2001
- Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö, Liber ekonomi, 2001
- Hagemann, Gisela, *Konsten att motivera*, Malmö : Liber, 1990
- Hall, Jay, *Undersökning av chefers motivationspåverkan : en undersökning av de antaganden och åtgärder som kännetecknar chefens försök att skapa motivation hos andra : ett läroinstrument från Teleometrics int'l*, Lund : Utbildningshuset, 1984
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E & Slocum Jr, John W.: *Management*. South-Western College Publishing, 2002.
- Hollyforde Sarah & Whiddett Steve, *The motivation handbook*, London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2002
- Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur, 1997



Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund : Studentlitteratur, 2002

Lantz Annika, *Intervjumetodik : den professionellt genomförda intervjun*, Lund : Studentlitteratur, 1993

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, 1999

Olsson, Sune, *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv : hur medarbetarna upplever ledarbeteenden och hur de vill att ledaren ska fungera*, Jönköping : Brain Books, 2001

Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm : Runa, 1991

Trost Jan, *Kvalitativa intervjuer*, Lund : Studentlitteratur, 1993

Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund : Studentlitteratur, 2003

Revstedt Per, *Motivationsarbete*, Stockholm : Liber, 2002

## **7.2 Artiklar**

Mark A. Tietjen, Robert M. Myers, *Motivation and job satisfaction*, Journal: Management Decision, Volume: 36, Publisher: MCB UP Ltd, 1998

## **7.3 Internet källor**

<http://www.clasohlson.se/> 2006-10-03 KL 16.17, Årsredovisning 2005/2006

<http://creativesearch.nu/kronika2.asp> 2006-02-13 KL 10.32

[http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal\\_agare.htm](http://www.expowera.com/mentor/foretaget/personal_agare.htm) 2006-02-13 KL 11.55

<http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/0/D80517E598F80B73C125701B0031F473?> 2006-02-13 KL 11.10

[http://www.kontek.se/loneartn/4\\_pers.asp](http://www.kontek.se/loneartn/4_pers.asp) 2006-02-13 KL 12.01

[http://www.ne.se/jsp/notice\\_board.jsp?i\\_type=1](http://www.ne.se/jsp/notice_board.jsp?i_type=1) 2006-10-03, KL 17.15 och KL 17.26

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212673&i\\_word=intersubjektivitet](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212673&i_word=intersubjektivitet) 2006-10-31 KL 15.33

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212697&i\\_word=intervju](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212697&i_word=intervju) 2007-01-30 KL 11.40

<http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/PSutredn1.shtml> 2006-10-17 KL 18.00

#### **7.4 Muntliga källor**

Intervju med Lars Bengtsson, butikschef i Gävle, 2006-01-30 KL 13.00, 2006-10-10 KL 13.00, 2006-11-23 KL 13.00

Intervju med Pontus Rosvall, arbetsledaren i butiken i Gävle 2006-10-18 KL 10.00

Intervju med Matilda Hedberg, deltidsarbetare/vikarie i butiken i Gävle 2006-10-18 KL 10.00

Intervju med Johan Tilliander, butikschef i Haninge, Stockholm 2006-11-16 KL 10.00

Intervju med Owe Bergsmeds, butikschef i Farsta, Stockholm 2006-11-16 KL 14.00

Intervju med Patrik Steffens, butikschef i Kista, Stockholm 2006-11-17 KL 11.00

Intervju med Nicklas Ahlund, butikschef i Täby, Stockholm 2006-11-17 KL 14.00

#### **7.5 Övriga källor**

Anteckningar från John Hagéns föreläsning, 2006-01-23

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1

**Intervjufrågor till butikscheferna** *Hur kan ledare använda sitt ledarskap för att motivera sina medarbetare?*

Vill du vara anonym?

#### **Lite kort om butikschefen och butiken**

Presentera dig själv: ålder, kön:

#### ***Erfarenhetsfrågor***

När började du inom företaget?

När blev du butikschef?

Varför blev du butikschef?

#### ***Lite information om butiken***

Antal anställda?

Antal män?

Antal kvinnor?

Storlek – butiksyta?

Storlek – omsättning?

#### ***Frågor om personalnöjdhet***

Vilken typ av personal arbetar i din butik?

Skulle du vilja göra några ändringar vad gäller personal?

Berätta lite kort om rekryteringsprocessen vid ny anställning, t ex vilka egenskaper är ni är ute efter?

Vilken uppfattning har du om den ”anda” som råder i butiken?

#### **Ledaregenskaper**

Vilka egenskaper har du som gör att du passar bäst som butikschef?

Hur skulle du beskriva din egen ledarstil?

Vilka styrkor respektive svagheter har du som ledare?

Hur skulle du beskriva de olika avdelningschefernas ledarstil? Försöker du påverka deras ledarstil och handlingar för att föra organisationen som helhet mot önskevård riktning?

Anser du att du har bra relation till personalen?

Hur känner du att ledningen försöker motivera dig som butikschef för att du senare ska kunna motivera din personal?

#### **Motivation**

##### ***Ledare***

Vad är motivation för dig?

Hur motiverar du som ledare din personal i vardagsarbetet?

Anser du att det är lätt eller svårt att motivera de anställda, varför?

Vilka styrkor respektive svagheter har du när du motiverar din personal

### **Anställda**

Vad tror du styr personalens motivation? D.v.s. vad motiverar dem enligt dig?

Vilka metoder använder du för att motivera din personal i vardagsarbetet?

Tror du att personalen försöker motivera varandra?

Vilka tror du är personalens viktigaste drivkrafter för att utföra sitt arbete?

Anser du att belöningsystem är ett bra sätt att motivera personalen?

Hur pass viktigt tror du att lönen är för att motivera personalen?

Tror du att din personal upplever sina arbeten som en utmaning för att på så sätt bli motiverade?

Finns det möjlighet inom företaget till utbildning och utveckling? Hur? Om ja, är personalen medvetna om det?

Tror du att personalen känner att de blir uppmärksammade och respekterade för sina arbetsinsatser för att på så sätt bli motiverade?

Om ja, hur? Om nej, har du förslag på hur detta skulle kunna ändras?

Tror du att personalen känner att deras nuvarande arbetsuppgifter knyter an till deras viktigaste mål i livet? För att på så sätt vara motiverade att stanna kvar på företaget

### **Blandat**

Hur mycket tror du att det betyder att företaget har en så stark företagskultur?

Hur ser du på kommunikationen inom organisationen?

Hur kommunicerar du med din personal?

Hur länge brukar en anställd stanna kvar på företaget? Varför tror du att det är så många/få år?

## **8.2 Bilaga 2**

### **Intervjufrågor till personalen**

Hejsan. Mitt namn är Pardis Aeneband och jag studerar vid Högskolan i Gävle. Just nu skriver jag en C-uppsats om hur ledare kan motivera personalen i vardagsarbetet. Jag har haft ett antal intervjuer med butikshefer inom Clas Ohlson men jag måste även undersöka vad personalen anser motiverar dem.

Nedan finns det ett antal frågor om motivation som jag gärna skulle vilja att du svarade på, hellre att du skriver ett kort svar, än inget svar alls.

Tack på förhand  
Pardis

Om du vill vara anonym behöver du inte skriva ditt namn

Namn?

Ålder?

Kön?

Arbetsledare eller personal?

När började du inom företaget?

Vilken uppfattning har du om den ”anda” som råder i butiken?

Vad motiverar dig i vardagsarbetet?

### **Anser du att det är lätt eller svårt att bli motiverad?**

Vilka metoder anser du att din chef använder för att motivera dig i vardagsarbetet?

Tycker du att personalen försöker motivera varandra?

Anser du att belöningsystem är ett bra verktyg att använda för att motivera personalen i vardagsarbetet?

Vad tror du är viktigast för att bli motiverad i vardagsarbetet?

Vilken faktor tror du har fått dig att stanna kvar i företaget, lönen eller trivseln?

Känner du att du blir uppmärksammas och respekterad för dina arbetsinsatser för att på så sätt bli motiverade?

Tack för svaren!!